
LES FACTEURS DE SUCCES DE LA FILIERE TRANSPORT

Focus sur l'aéronautique,
l'automobile et le ferroviaire

Février 2013

Basé à Paris et à Bruxelles, le Cercle de l'Industrie est un lieu de dialogue et d'échanges. Il rassemble les Présidents de grandes entreprises intervenant dans tous les secteurs industriels ainsi que des hommes politiques. En 2011, les entreprises membres du Cercle de l'Industrie ont réalisé un chiffre d'affaires d'environ 850 milliards d'euros et ont employé près de 2,5 millions de personnes dans le monde.

RESUME ET PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Aujourd'hui, en France, la constitution des entreprises industrielles en filières est perçue comme un enjeu majeur pour la relance de la compétitivité et de l'activité sur le territoire national. Ce concept de filières fait, à ce titre, l'objet de réflexions poussées dans le cadre du débat politique.

Les membres du Cercle de l'Industrie ont souhaité y contribuer au travers de la présente note. Celle-ci vise à dégager **des facteurs de succès de trois filières « transport »** : l'aéronautique, l'automobile et le ferroviaire. Elle se base sur les retours d'expériences et bonnes pratiques des entreprises membres du Cercle et impliquées dans ces industries, et sur les contributions de leurs organismes de représentation (Le Gifas, la Plateforme de la Filière Automobile, la Fédération des Industries Ferroviaires).

Plusieurs facteurs de succès communs s'en dégagent :

1) L'intervention d'acteurs structurants

Plusieurs catégories d'acteurs sont majeures dans la création d'un cadre de dialogue et de réflexion réunissant l'ensemble de la *supply chain*. Ils sont également à l'origine des initiatives de partenariats et de synergies structurantes pour la filière :

- La **puissance publique**, qui met en place des cadres de dialogue et des dispositifs structurants. Elle n'a pas vocation à se substituer aux entreprises dans la structuration de la filière, mais davantage à accompagner leurs efforts.
- Les **grands groupes**, qui, compte tenu de leur fonction de donneurs d'ordres, de leurs ressources et de leur expertise, structurent le comportement, l'organisation et les synergies de l'ensemble de la chaîne de valeur. Les membres du Cercle de l'Industrie ne préjugent pas pour autant du rôle joué par les PME et les ETI, qui apportent une grande part des emplois et de la valeur des produits finaux, ainsi que la flexibilité et les innovations nécessaires à l'évolution de la filière.

Les organismes **de représentation, sectoriels ou transversaux** offrent un cadre permettant aux acteurs, publics et/ou privés, de définir un diagnostic partagé et de mettre en œuvre des réponses coordonnées.

Les membres du Cercle de l'Industrie estiment que les grands groupes doivent jouer un rôle **d'animateur de la filière**, en veillant à instaurer des **relations saines et équilibrées** et en s'impliquant dans des **partenariats « gagnants-gagnants »** et structurants avec les plus petits acteurs.

Il est essentiel que la puissance publique accompagne cette dynamique via la mise en place d'une politique et d'un cadre réglementaire adaptés:

- **En rationalisant le choix des priorités et du cadre politique et législatif pour les filières**, afin d'éviter le saupoudrage de ressources et de renforcer l'efficacité de son action ; cela passe, entre autres, par la coordination entre les différentes instances publiques travaillant sur ces dossiers, sous la supervision d'un organisme central,
- **En laissant aux acteurs de filières l'autonomie suffisante** pour déterminer leurs priorités stratégiques, technologiques et actions adaptées aux spécificités de la filière,
- **En proposant, dans le cadre de cette logique de collaboration avec les entreprises, des dispositifs et leviers d'action concrets et adaptés, sur lesquels les acteurs de filières pourraient s'appuyer.** La création et la promotion de normes communes, ou l'allègement des contraintes pesant sur l'accès aux marchés publics, sont des pistes à explorer,
- **En renforçant les aides publiques et incitations fiscales existantes, favorisant les projets de partenariats grands groupes/ PME**, en particulier dans le cadre des pôles de compétitivité et opérations de portage à l'international.

2) La mise en place d'une stratégie d'action collective pour relever des défis communs à l'ensemble des acteurs

Les initiatives de partenariat entre les acteurs des filières visent au renforcement de la compétitivité de l'ensemble du tissu industriel. Elles portent notamment sur les enjeux suivants :

- Le renforcement de la solidarité au sein de la *supply chain*,
- Le déploiement à l'international,
- La collaboration en matière de R&D et innovation,
- L'attractivité de la filière et la formation.

La définition de ces enjeux et des pratiques visant à y répondre passent généralement par l'adoption, par les acteurs de la filière, d'accords de bonnes pratiques et de feuilles de route. Cela contribue à définir une stratégie de court, moyen et long-terme, partagée par tous.

Concernant le **déploiement à l'international**, le Cercle de l'Industrie constate que, malgré les politiques mises en œuvre et malgré l'action du Pacte PME et les initiatives ponctuelles menées sous l'impulsion des grands groupes, aucune stratégie collective globale ne se dégage. **Les membres du Cercle de l'Industrie estiment que les pouvoirs publics doivent relancer la réflexion sur le sujet, en y associant étroitement les acteurs privés.**

A cet égard, ils accueillent favorablement le plan d'action du gouvernement concernant le soutien de quatre grandes familles à l'export, ainsi que les travaux d'instances comme le Conseil National de l'Industrie, mais rappellent la **nécessité d'obtenir des résultats concrets.**

Les membres du Cercle de l'Industrie tiennent néanmoins à rappeler que ces réflexions sur les filières ne doivent pas déboucher sur une approche cloisonnée, mais tenir compte des interactions entre filières, **dans le cadre d'une approche plus globale, à la fois verticale et horizontale, locale, nationale et transnationale de la politique industrielle.**

INTRODUCTION

Les récents documents publiés par le gouvernement l'illustrent, on assiste aujourd'hui à une revalorisation, dans le discours sur la politique industrielle, de la notion de filière.

Le concept de filière industrielle désigne l'ensemble des processus de production concourant à la satisfaction d'un besoin final, de l'amont (conception et fabrication) à l'aval (distribution, commercialisation)¹. La filière, à la différence des branches ou secteurs qui rassemblent des activités ou produits similaires, s'inscrit dans une **approche verticale**, c'est à dire qu'elle englobe des acteurs hétérogènes (grands groupes, Entreprises de Taille Intermédiaire – ETI, Petites et Moyennes Entreprises - PME, et Très Petites Entreprises -TPE), qui interviennent à tous les stades de la chaîne de valeur. Ils occupent, de ce fait, des fonctions (constructeurs, équipementiers, etc.) et rôles (clients/fournisseurs, donneurs d'ordre/sous-traitants) divers.

Suite à la crise, et à la lumière des succès industriels dans des Etats tels que l'Allemagne, les acteurs économiques et les pouvoirs publics en France prennent conscience de l'importance pour les industries de s'appuyer sur une filière solide et intégrée. On peut parler de **filière intégrée** à partir du moment où ces acteurs de la chaîne de production, dans le cadre de leurs relations donneurs d'ordre/sous-traitants ou clients/fournisseurs, s'articulent entre eux de manière fluide et pacifiée (par exemple en termes d'engagements contractuels, de pratiques d'achat, etc.). Il s'agit d'améliorer collectivement la performance des produits et des services associés et de proposer une offre complète et compétitive sur les marchés nationaux, mais surtout mondiaux. Tout l'enjeu réside dans **la bonne gestion de l'intégration verticale des acteurs concourant à la chaîne de valeur**, ce qui suppose notamment d'établir des relations saines et équilibrées entre eux.

Or, comme constaté par la Conférence Nationale de l'Industrie (la CNI) en 2011, les filières en France souffrent d'un manque d'intégration. La CNI souligne en particulier la nécessité d'améliorer les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants, et de travailler à une stratégie concertée face aux défis et opportunités auxquels les acteurs sont confrontés².

Le Cercle de l'Industrie est convaincu de la nécessité de développer une filière intégrée, dans laquelle les acteurs privés, et en particulier les grandes entreprises industrielles, ont un rôle crucial à jouer. La note s'inscrit ainsi dans la démarche suivante : **dégager un ensemble de principes et de pratiques qui ont contribué à la structuration des filières étudiées et qui ont renforcé, à terme, leur compétitivité**.

Compte tenu de l'ampleur du sujet, le Cercle de l'Industrie a choisi de se concentrer sur **trois filières « transport »** l'aéronautique, l'automobile et le ferroviaire³.

¹ Cf. « Politique industrielle et filières », Christian Stoffaes, In: *Revue d'économie industrielle*. Vol. 13. 3^e trimestre 1980. pp. 86-99

² *Ensemble, réindustrialiser la France pour la croissance et pour l'emploi*, rapport annuel 2011 de la CNI, publié le 24 février 2012, nommé ci-après rapport 2011 de la CNI

³ Le Cercle de l'Industrie dispose en effet d'un nombre non négligeable de membres intervenant dans la chaîne de valeur de ces industries –en tant que grande tête de filière, fournisseur de composants en amont, ou client final : Air liquide, Alstom, Arkema, EADS, PSA Peugeot-Citroën, RATP, Safran, Valeo. Ceux-ci ont pu fournir un nombre conséquent d'exemples et d'études de cas sur lesquels la note s'appuie. Les délégués des instances de représentation de la filière (Gifas, PFA, FIF), ainsi que l'entreprise Sanofi, ont également activement contribué à la réflexion

1ERE PARTIE : PRESENTATION DES FILIERES AERONAUTIQUE, AUTOMOBILE, FERROVIAIRE : SITUATION ET GRANDES TENDANCES ECONOMIQUES, NIVEAU DE STRUCTURATION

A première vue, les industries composant la filière « transport » fonctionnent indépendamment les unes des autres : ainsi la filière aéronautique, la filière automobile et la filière ferroviaire se différencient par leur structure interne, leur niveau d'intégration et leur situation économique. Cependant, il existe également un nombre non négligeable de points communs.

L'objectif de cette partie n'est pas de présenter de manière exhaustive la situation économique, les atouts et faiblesses des filières étudiées⁴. Il est néanmoins nécessaire d'en retracer les caractéristiques globales, dans la mesure où celles-ci conditionnent les stratégies des principaux acteurs et par conséquent leurs relations avec l'ensemble de la filière. Ce travail préalable permettra de mieux appréhender les facteurs de succès et, à ce titre, ceux qui sont communs et susceptibles d'être duplicables à d'autres filières.

La filière étant définie comme **la chaîne de valeur concourant à l'élaboration et la commercialisation du/ des produit(s) fini(s)**, les clients finaux (opérateurs de services, comme les compagnies de transport, et de réseaux) ne sont pas considérés comme faisant partie, *stricto sensu*, des filières. Cependant, ceux-ci peuvent avoir un rôle structurant (en particulier dans l'aéronautique et le ferroviaire). Leur rôle et leur articulation avec la filière, en particulier, restent un enjeu majeur et seront, à ce titre, analysés à plusieurs reprises dans la note.

1. La filière aéronautique, une filière modèle ?

Au sein de la filière transport, la filière aéronautique française occupe une **place privilégiée**, du fait d'un certain nombre d'atouts spécifiques, d'ordre :

- *Historique et culturel* : La France, en tant que nation pionnière dans l'aviation, est par tradition à la pointe du secteur et fortement attachée à cette spécialité,
- *Stratégique* : le marché de l'aéronautique est caractérisé par sa structure duale (civil/militaire) avec une composante militaire forte,
- *De politique industrielle* : l'Etat accompagne l'aéronautique au travers une politique de long terme allant de la R&D à l'accompagnement export.

La filière aéronautique occupe ainsi une place majeure dans le tissu économique français, renforcée par une conjoncture économique positive pour le secteur (et ce malgré la crise) :

- *Poids dans la balance commerciale* : compte tenu de la faiblesse des séries et de l'étroitesse du marché national, la filière aéronautique française est traditionnellement fortement orientée vers les marchés internationaux. En 2012, le volume d'exportation a atteint 50 340 Millions d'euros⁵ (ci-après M€) ; l'aéronautique est ainsi le secteur dont la contribution positive au solde commercial est la plus importante (+ 20 411 M€)⁶,
- *Poids dans la R&D* : en 2010, l'aéronautique a consacré 2 959 M€ à la R&D⁷ (soit 10.8% du total des dépenses intérieures des entreprises)⁸,
- *Effectifs* : la filière totalisait 162 000 salariés sur le territoire national en 2011 (dont une augmentation de 13 000 employés, dans l'ensemble hautement qualifiés) et plus de 300 000 emplois indirects⁹.

⁴ De nombreux travaux proposent une analyse approfondie des filières étudiées : études économiques, rapport des instances gouvernementales et institutionnelles, études de la CCI, etc.

⁵ Source : statistiques du commerce extérieur (douanes) ; exportations de décembre 2011 à novembre 2012

⁶ Source : statistiques du commerce extérieur (douanes) ; balance commerciale FAB/CAF de décembre 2011 à novembre 2012

⁷ Source : enquêtes MESR-SIES sur les Dépenses intérieures de R&D dans les entreprises en 2010

⁸ Source : *ibid.*

⁹ Source : GIFAS

- *perspectives de croissance très positives*. Selon les estimations du Gifas, le chiffre d'affaire s'élève à 38.5 Mds€ en 2011, soit une croissance de 3.3%, à périmètre constant, par rapport à 2010. Les équipementiers ont vu leur CA atteindre 11.4Mds€ (+ 13.8% par rapport à 2010).

Grace notamment à ces atouts, la filière aéronautique bénéficie d'un **niveau de structuration relativement élevé** entre les différents acteurs qui la composent :

- Les constructeurs et systémiers, à dimension internationale ;
- un tissu d'équipementiers et de PME riche, puisque 70% des effectifs de la filière sont localisés en France¹⁰.

L'aéronautique a connu un tournant dans le cadre de l'intégration accrue de la filière dans une logique de marché (fin du rôle de l'Etat « acheteur », en particulier pour l'aviation civile), l'internationalisation de la base industrielle (initiée notamment par les Etats¹¹), la globalisation croissante de l'économie, et l'inflation des règlements en lien avec les préoccupations environnementales et de sécurité. Dans ce cadre, les grands acteurs de l'aéronautique accentuent leur **stratégie de maîtrise des coûts**, (fondée notamment sur l'externalisation de leurs activités et le recours accru à la sous-traitance à l'étranger), et de **développement technologique** (renforcement des activités de R&D et d'innovation). On constate que ces tendances ont favorisé, entre autres, la structuration des acteurs autour de **logiques de collaborations** (le rôle des fournisseurs, qui deviennent des partenaires à part entière, est alors revalorisé), mais aussi l'accroissement des synergies – voire des regroupements – entre acteurs intervenant à un même stade de la chaîne de valeur. En parallèle, elles génèrent des exigences de cadence et de performance (compétitivité prix et hors-prix), ainsi qu'une tension concurrentielle accrue pour les fournisseurs et sous-traitants, ce qui peut **impacter négativement certaines PME**, dont les structures financières restent fragiles¹².

Dans ce contexte, la filière aéronautique a identifié, dans le cadre du Comité Stratégique de la Filière aéronautique, quatre défis majeurs : les compétences et la formation, le renforcement de la *supply chain*, le financement à long terme de la filière, la R&T (Recherche & technologie)¹³.

2. La filière automobile, un secteur majeur mais une situation contrastée

La filière automobile se compose d'une grande diversité d'acteurs économiques, dont les situations sont hétérogènes :

- Les constructeurs, de dimension internationale. Ils assurent un tiers de leur production mondiale et réalisent l'essentiel de leur R&D sur le territoire français.
- les grands équipementiers dits « de rang 1 » (collaborant directement avec les constructeurs), à dimension internationale. On peut les subdiviser en trois catégories d'acteurs : les grands groupes français, les filiales de grands groupes internationaux, les ETI.
- Des PME et ETI de dimension locale, nationale, voire, pour certaines, internationale : elles interviennent en tant que sous-traitants ou fournisseurs de rang 1, rang 2 et plus.

La filière automobile est également un secteur dans lequel la France est historiquement présente, avec des groupes emblématiques comme Peugeot Citroën et Renault. Elle reste un secteur majeur pour l'économie française:

- *Poids dans la balance commerciale* : malgré un solde négatif (- 3, 4 Mds€ en 2012¹⁴), l'industrie reste fortement exportatrice, avec un volume de 40 Mds € la même année¹⁵.
- *Poids dans la R&D* : En 2010, la filière a investi 4.2 Mds€ dans la R&D (soit 15.3% des dépenses totales des entreprises)¹⁶,

¹⁰ Source : GIFAS

¹¹ « La filière industrielle aérospatiale en Ile-de-France, état des lieux et enjeux », rapport de de l'ARIF et de la DRIRE Ile de France, 2006

¹² Ibid. ».

¹³ Feuille de route fixée en 2012 par le Comité Stratégique de Filière Aéronautique, dans le rapport 2011 de la CNI

¹⁴ Source : statistiques du commerce extérieur (douanes) ; exportations pour les produits des équipementiers et constructeurs, de décembre 2011 à novembre 2012

¹⁵ Source : *Ibid.*, balance commerciale FAB/CAF pour les produits des équipementiers et constructeurs, de décembre 2011 à novembre 2012

- *Effectifs* : En 2010, elle totalisait 224 000 emplois et 2 375 000 emplois induits¹⁷.

Cependant, l'industrie automobile connaît une dégradation de sa situation. En 2011, par exemple, elle constituait 13% de la valeur marchande en France en 2011, contre 17% au début des années 2000¹⁸. Cette dégradation s'explique par le déplacement des foyers de croissance vers les BRIC et les marchés asiatiques, qui concentrent la majorité des besoins, alors que la filière automobile française est fortement dépendante des foyers européens. Cela crée une situation de surcapacité¹⁹.

En parallèle l'ensemble des acteurs de l'automobile font face, notamment en Europe, à l'apparition des fortes contraintes réglementaires, liées aux préoccupations environnementales et de santé, ce qui constitue à la fois un défi et une opportunité de développement.

Comme dans l'aéronautique, ces tendances ont contribué à renforcer l'orientation stratégique des grands acteurs de l'automobile vers la diversification de leur offre, la rationalisation des coûts et le renforcement de la performance technologique. Cela bénéficie à leurs partenaires, en particulier aux grands équipementiers/fournisseurs de rang 1, au travers de la création d'opportunités de marchés. En revanche, ces mutations ont induit des contraintes supplémentaires (responsabilisation, exigences accrues en matière de compétences technologiques et de maîtrise de l'information, réduction du nombre de fournisseurs ou sous-traitants...). Celles-ci pèsent sur les fournisseurs de rang 2 et plus, qui sont souvent des entreprises locales et avec une structure financière peu solide. Par ailleurs, les entreprises « multi-filières » (dont les acteurs de l'automobile ne sont pas les clients principaux) sont difficilement identifiables, et donc plus difficiles à intégrer.

Dans ce contexte, la filière a identifié, en 2012, cinq enjeux cruciaux pour sa compétitivité future : « R&D / technologies différenciantes », « compétences, formation et attractivité de la filière », « internationalisation des entreprises », « solidarité au sein de la filière » (pour en renforcer la compétitivité), « véhicules industriels »²⁰. Les quatre premiers ont été maintenus dans le cadre des travaux du CSF automobile suite à la refonte de la CNI (voir p. 14)

3. La filière ferroviaire, performante et en voie de structuration

L'industrie ferroviaire française, bien que d'une ampleur économique moindre que celle de l'aéronautique et l'automobile, occupe une place importante dans l'économie française. En particulier, elle bénéficie d'un fort rayonnement au niveau mondial, renforcé par un contexte économique favorable sur le court terme pour le secteur.

- *En terme de poids dans les exportations* : en 2010, la filière a exporté pour une valeur de 1.7 Milliards d'euros (ci-après Mds€), soit 34% du CA²¹, sur les marchés dits « accessibles »²²,
- *En termes d'effectifs* : en 2010, le ferroviaire a totalisé 21 000 emplois directs et 84 000 emplois induits sur le territoire français²³,
- *Chiffre d'affaires et perspectives de croissance* : elle occupe la troisième place dans le monde (après la Chine et l'Allemagne) en terme de chiffre d'affaires (5 Mds€ en 2010, soit 4.5% du CA mondial²⁴). Par ailleurs, elle bénéficiera d'une croissance estimée à plus de 2% jusqu'en 2015 (demande de la Chine)²⁵.

¹⁶ Source : enquêtes MESR-SIES sur les dépenses intérieures de R&D dans les entreprises en 2010

¹⁷ Source : CCFR, chiffre recouvrant les seules entreprises dont l'activité principale est l'automobile

¹⁸ Cf. rapport du Comité Stratégique de Filière Automobile, dans le rapport 2011 de la CNI

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ *Ibid.*

²¹ Source : rapport de la CS2F, dans le rapport 2011 de la CNI

²² Ouverts à la concurrence internationale (marchés publics)

²³ Source : rapport de la CS2F, cf. rapport 2011 de la CNI, *op.cit.*, et dans le rapport de l'Assemblée nationale fait au nom de la commission d'enquête sur la situation de l'industrie ferroviaire française : production de matériels roulants « voyageurs » et fret (président : Alain Bocquet, rapporteur : Yanick Paternotte), juin 2011, nommé ci-après : rapport Bocquet - Paternotte

²⁴ Source : rapport de la CS2F, dans le rapport 2011 de la CNI

²⁵ Source : World Rail Market Study, status quo and outlook 2020, 2010, étude réalisée par le Boston Consulting Group pour l'UNIFE, copyright UNIFE, p.56.

Le principal atout de la filière ferroviaire française réside dans son expertise et ses compétences technologiques, reconnues à l'international, et dans l'ancrage national d'acteurs travaillant sur l'ensemble de la chaîne de valeur (équipementiers, gestionnaires d'infrastructures et opérateurs), ce qui permet de proposer une offre complète.

En revanche, la filière ferroviaire se distingue par une forte segmentation :

- **de ces marchés** : la filière ferroviaire se caractérise par des marchés plus diversifiés au plan national qu'il y a une quinzaine d'années (apparition du marché des TER et du marché des tramways). Par ailleurs, sur le segment des matériels voyageurs « conventionnels », les spécifications du marché français ne correspondent que rarement aux besoins constatés sur les marchés mondiaux. On constate en revanche que ce prisme national n'affecte pas le marché des matériels urbains (métros, tramways) dont les exportations se sont fortement accrues ces dix dernières années (Asie, Europe de l'Ouest, Amérique Latine...).
- **dans la *supply chain*** : les acteurs de la filière se sont multipliés à partir de 1997²⁶, débouchant sur un paysage éclaté et hétérogène
 - 5 grandes entreprises (comme Alstom ou Bombardier Transport) à dimension mondiale, en général des constructeurs
 - un nombre limité de PME et d'ETI relativement compétitives (CA entre 20 et 100M€), auxquelles on peut ajouter les unités de grandes entreprises
 - un millier de PME et TPE, sous-traitants, en « souffrance », car spécialisés « à l'excès » sur un corps de métier. Cette situation date d'avant le renforcement de la logique de marché au sein de la filière, alors que les grands clients étaient peu diversifiés (la SNCF étant l'opérateur national et Alstom, le seul grand donneur d'ordre), ce qui a renforcé l'extrême dépendance des plus petits acteurs à leur égard²⁷.

Par ailleurs l'industrie ferroviaire se caractérise par l'absence de coordination au sein de la filière. Cela vaut pour les relations entre les grands groupes et les PME/TPE, très isolées, mais aussi entre les grandes entreprises elles-mêmes²⁸. L'éclatement des visions globales des principaux prescripteurs, à la fois au niveau horizontal et au niveau vertical, rend difficile la mise en œuvre de stratégies concertées. La filière a d'ailleurs été qualifiée de « virtuelle » par certains de ses représentants²⁹.

En parallèle, l'industrie ferroviaire française est impactée par les nouvelles exigences des marchés :

- L'émergence de la concurrence du marché asiatique (et notamment chinois), en forte croissance, représente de nouvelles opportunités de développement mais accroît également la tension concurrentielle,
- Sur le marché national ; **plusieurs grands investissements d'Etat font l'objet d'une remise à plat** (SNIT, Grand Paris), de même que ceux de la SNCF (TGV, TET) ou des Régions (TER). Dans ce contexte, il n'est pas exclu de voir le marché national chuter de 20 à 30% à partir de 2016.

Face à ces enjeux, la filière a identifié en 2012 cinq thématiques clés : « stratégie de filière », « cohésion et solidarité dans la filière », « optimisation des outils face à la compétition internationale », de l'innovation au marché » (renforcement de l'innovation), « gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences au service de la filière »³⁰.

* * *

Cette description des trois filières transport permet de dégager leurs caractéristiques et les enjeux qu'elles partagent (cf. tableau ci-dessous). Leur mise en évidence va permettre de se concentrer sur l'identification de bonnes pratiques communes et/ou duplicables entre les filières.

²⁶ Date de création du Réseau Ferré de France

²⁷ Cf. rapport Bocquet- Paternotte

²⁸ Mise en concurrence des grands groupes français dans le cadre d'appel d'offres, par exemple sur le marché du métro de Bagdad, cf. rapport Bocquet-Paternotte

²⁹ Le CS2F parle en effet de « réalité virtuelle de la filière »

³⁰ Cf. rapport de la CS2F, dans le rapport 2011 de la CNI, *op.cit.*

COMPARATIF DES FILIERES TRANSPORTS : STRUCTURE, ATOUTS, MENACES ET ENJEUX

	AERONAUTIQUE	AUTOMOBILE	FERROVIAIRE
STRUCTURE DE LA FILIERE SUR LE TERRITOIRE NATIONAL			
<i>Grandes catégories d'acteurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> constructeurs systémiers équipementiers et fournisseurs de rang 1, 2 et plus 	<ul style="list-style-type: none"> constructeurs, équipementiers de rang 1 fournisseurs de rang 1, 2 et plus 	<ul style="list-style-type: none"> constructeurs d'infrastructures de la voie constructeurs de matériel roulant équipementiers de matériel roulant entreprises de signalisation
<i>Dont clients finaux structurants</i>	opérateurs		opérateurs et exploitants de réseaux
<i>Structure du tissu d'entreprises</i>	<ul style="list-style-type: none"> une dizaine de grands groupes à dimension mondiale peu d'ETI riche tissu de PME et TPE, dont une majorité avec des structures financières fragiles 	<ul style="list-style-type: none"> un petit nombre de grands groupes à dimension mondiale petit nombre d'ETI compétitives un réseau dense de PME et TPE à dimension locale, nationale, voire internationale, mais dont la plupart reste fragile 	<ul style="list-style-type: none"> une dizaine de leaders mondiaux une quarantaine de PME, d'ETI et de filiales d'entreprises avec un CA entre 20 et 100 M€ un millier de PME et TPE locales, très spécialisées et dépendantes de la filière
<i>Segments d'activité</i>	civil/militaire		matériel voyageurs « conventionnel »/ matériel urbain
<i>Echelle de localisation des marchés</i>	essentiellement mondial	national/européen/mondial Dépendance au marché européen	marché national/européen/ mondial
POIDS DANS L'ECONOMIE			
<i>Balance commerciale (de décembre 2011 à novembre 2012)</i>	Positive	Négative	?
- exportations FAB, données brutes en million d'euros	50 340	40 001	n.c.
- importations CAF, données brutes en million d'euros	29 929	43 381	n.c.
<i>Effectifs sur le territoire</i>			
- directs	162 000 (2011)	224 000 (2011)	21 000 (2010)
- induits	300 000 (2011)	2 375 000 (2011)	84 000 (2010)
<i>Dépenses intérieures de R&D des entreprises (Mds€) en 2010</i>	2.96	4.2	n.c.
<i>% du total de la DIRDE</i>	10,8%	15,3%	n.c.
EVOLUTION DE LA CONJONCTURE ET IMPACT SUR LA STRUCTURATION DES ACTEURS			
Evolution de la conjoncture politique	<ul style="list-style-type: none"> renforcement de la logique de marché et internationalisation de la base industrielle 	<ul style="list-style-type: none"> contraintes réglementaires liées aux défis environnementaux et de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> renforcement de la logique de marché et création de la RFF

	<ul style="list-style-type: none"> contraintes réglementaires liées aux défis environnementaux et de sécurité Renforcement de la logique du libre-échange pouvant réduire les marges de manœuvres des politiques industrielles nationales 		<ul style="list-style-type: none"> programmes publics structurants, qui font l'objet d'une remise à plat
EVOLUTION DE LA CONJONCTURE ECONOMIQUE			
<i>Evolution de la demande</i>	glissement vers les BRIC et marchés asiatiques, principaux moteurs de la croissance		
		demande nationale/européenne atone	demande nationale incertaine sur le long terme
<i>Impacts pour la filière et perspectives de développement</i>	<ul style="list-style-type: none"> émergence de nouveaux concurrents (ex : Bombardier, OAK, COMAC) et hausse des tensions concurrentielles perspectives de développement positives 	<ul style="list-style-type: none"> émergence de nouveaux concurrents (acteurs des pays asiatique) et hausse des tensions concurrentielles Surcapacités du marché européen perspectives de développement négatives 	<ul style="list-style-type: none"> émergence de nouveaux concurrents (acteurs des pays asiatique) et hausse des tensions concurrentielles perspectives de développement positive sur le CT/ incertitudes à partir de 2016
IMPACT SUR LA STRUCTURATION DE LA FILIERE			
<i>Stratégie des grands donneurs d'ordres</i>	<ul style="list-style-type: none"> internationalisation rationalisation des coûts : externalisation, internationalisation de la production... accent sur la performance technologique (R&D et innovation) 	<ul style="list-style-type: none"> internationalisation rationalisation des coûts : externalisation, internationalisation de la production... accent sur la performance technologique diversification de l'offre 	<ul style="list-style-type: none"> internationalisation rationalisation des coûts : externalisation et ciblage des acteurs accent sur la performance technologique affaiblissement du rôle de la SNCF
<i>Impact sur la structuration des fournisseurs/ sous-traitants vis-à-vis des donneurs d'ordre)</i>	<ul style="list-style-type: none"> partage croissant des risques entre l'ensemble des partenaires industriels renforcement de la logique de partenariats (verticale et horizontale) hausse des exigences en termes de performance et de cadence/vulnérabilité des PME les plus fragiles 	<ul style="list-style-type: none"> responsabilisation accrue bénéfique à un petit nombre d'acteurs (rang 1) hausse des exigences/ vulnérabilité et isolement des acteurs de rang 2 et plus aux structures fragiles et/ou multi filières 	<ul style="list-style-type: none"> responsabilisation accrue bénéfique à un très petit nombre d'acteurs éclatement et absence de vision stratégique globale forte pression sur les nombreuses PME et TPE secteur, en « souffrance »
ENJEUX POUR LES FILIERES IDENTIFIES DANS LE CADRE DES TRAVAUX DES COMITES STRATEGIQUES DE FILIERES³¹			
<i>Enjeux communs aux trois filières</i>	<p>Renforcement des liens au sein de la supply chain (solidarité entre les entreprises)</p> <p>Développement R&D, R &T, innovation</p> <p>Des ressources humaines adéquates : formation, compétences et attractivité</p>		
<i>Autres enjeux</i>	Internationalisation des entreprises		
	Financement de long terme de la filière	Véhicules industriels	Renforcement de la stratégie LT de filière

³¹ Cf. rapport 2011 de la CNI

2^E PARTIE : LA CONSTITUTION DES FILIERES : FACTEURS DE SUCCES, BONNES PRATIQUES ET LEURS LIMITES

A priori, les acteurs économiques se mobilisent davantage lorsqu'ils sont impactés sur un enjeu donné.

Le processus de structuration de la filière est lié à l'identification d'enjeux d'intérêts communs à l'ensemble des acteurs, ainsi qu'à la définition et la mise en place d'une réponse coordonnée. On constate que cette structuration passe par :

- L'intervention d'acteurs « catalyseurs », qui impulsent le dialogue et le processus de réflexion collective,
- L'utilisation d'outils afin de structurer cette réflexion et la définition d'une stratégie commune,
- La mise en œuvre d'initiatives coordonnées pour relever les défis identifiés, et améliorer ainsi la performance collective.

1. L'intervention d'acteurs structurants

a. Structuration des acteurs de la *supply chain* dans des organismes de représentation

Les filières aéronautique, ferroviaire, automobile bénéficient **d'organismes de représentation** dont l'objectif est de fournir une instance de dialogue et de permettre aux entreprises, malgré leurs spécificités et intérêts divers, de parler d'une seule voix. Elles peuvent également s'appuyer sur **des organisations plus transversales**. Ces organismes ont un rôle extrêmement structurant dans le sens où elles permettent de définir un diagnostic partagé et de mettre en œuvre des réponses coordonnées.

i L'aéronautique peut s'appuyer sur des organismes solides, dont la mise en place est parfois ancienne.

Le **GIFAS** (anciennement chambre syndicale des aviateurs) est le syndicat professionnel de l'aéronautique, créé en 1910. Il représente 299 sociétés, partagées en trois catégories : les constructeurs et systémiers, les équipementiers (représentés par le comité GEAD) et les PME (représentées par le comité AERO-PME). Le GIFAS bénéficie donc d'un **attachement fort de la profession**, ce qui lui permet de se doter de moyens (notamment financiers) conséquents, et donc d'une capacité de structuration importante. Il fait notamment office d'interface entre les grands groupes et les PME, ce qui contribue grandement à l'amélioration des relations entre ces deux groupes d'acteurs.

Le GIFAS est à l'origine de la création d'autres organismes qui traitent de thématiques spécifiques à la filière. Par exemple, Le **CORAC** (CONseil pour la Recherche Aéronautique Civile) a été créé sous l'impulsion de la DGAC (Direction Générale de l'Aviation Civile) et du GIFAS en juillet 2008, à partir d'engagements pris fin 2007 lors du « Grenelle de l'Environnement ». En plus des acteurs de la filière, il représente les clients finaux (compagnies aériennes, aéroports) ainsi que les organismes publics concernés. La mise en place du CORAC s'inscrit dans une volonté de mise en cohérence des efforts de recherche et d'innovation, en faveur de la préservation de l'environnement et le développement durable.

L'aéronautique ne dispose pas d'instance dédiée structurant la filière à l'échelle territoriale (telle que les ARIA par exemple). Cela s'explique par le fait que l'aéronautique est fortement dépendante du marché mondial³². En revanche, les entreprises prennent, individuellement, des initiatives locales, à l'image d'Airbus à l'origine de nombreuses collaborations avec ses partenaires à Toulouse.

³² Voir infra (p.4)

ii La filière automobile s'est structurée plus récemment autour de la Plateforme de la Filière Automobile

La **Plateforme de la Filière Automobile (ou PFA)** a été créée sous l'impulsion des pouvoirs publics, en réponse à la dégradation de la situation du secteur automobile en 2008 (voir page 14). La PFA intègre l'ensemble de la *supply chain* en amont (production). Elle a pour vocation d'offrir une instance de dialogue à la filière, en vue de construire une stratégie globale et de long-terme. Parmi ses priorités, l'attractivité de la filière auprès des jeunes occupe une place majeure.

La PFA, qui a vu son organisation et ses missions sensiblement redéfinies avec l'arrivée de Michel Rollier à la Présidence de l'organisme en 2012, se compose de quatre comités chargés de travailler sur les grandes problématiques de la filière : comité stratégie industrielle, comité performance industrielle, comité technique automobile, comité métiers et compétences.

La PFA possède également des antennes à l'échelle régionale, les **ARIA** (Association Régionale des Industriels de l'Automobile), dont les actions sont coordonnées avec l'organisme central afin d'éviter les doublons : les ARIA participent aux comités de la PFA qui définissent les actions prioritaires devant faire l'objet d'un déploiement auprès des entreprises de la filière en région. Ces ARIA ont une réelle valeur ajoutée dans l'accompagnement des « rangs 2 » et plus et permettent une forte structuration à l'échelle territoriale.

iii La filière ferroviaire : l'implication de la Fédération des Industries Ferroviaires dans la structuration de la filière

La **Fédération des Industries Ferroviaires (FIF)**, dont les origines remontent à 1899, regroupe 59 adhérents qui représentent plus de 200 entreprises de la filière. Ils sont répartis en quatre groupements : « constructeurs de matériel roulant », « fabricants d'équipements ferroviaires », « industries pour la signalisation électrique pour chemin de fer » et « infrastructures ». La FIF s'engage notamment dans l'harmonisation technique européenne dans la mise en œuvre d'un partenariat entre l'ensemble des acteurs du secteur et dans la valorisation de leur expertise et savoir-faire à l'international. En outre, la FIF se caractérise par son orientation résolument européenne : elle compte parmi les 12 membres de son Conseil d'Administration sept filiales d'entreprises implantées dans d'autres Etats membres de l'UE (dont 5 en Allemagne).

La FIF joue également un rôle structurant clé, dans le cadre **Comité Stratégique de la Filière Ferroviaire (CS2F, p.13)**, dont elle assure la présidence du Comité de pilotage.

La FIF adopte une démarche structurante dans le sens où elle articule ses actions autour d'axes stratégiques, accompagnés d'objectifs, correspondant aux préoccupations communes de la filière (comme l'aide au positionnement des entreprises vis-à-vis de leurs partenaires/ concurrents, l'enrichissement des formations ferroviaires existantes).

La FIF est un organisme centralisé qui ne possède pas d'antennes structurant la filière à l'échelle locale.

iv. Des organismes transversaux : exemple du Pacte PME

Le Pacte PME est une association qui vise à faciliter les relations entre PME et grands comptes privés et publics, sur la base de « partenariats gagnants – gagnants » (les grands groupes doivent soutenir le développement de leurs PME sous-traitantes en évitant toute pratique abusive d'ordre contractuel ou commercial ; en contrepartie, les PME doivent renforcer leur compétitivité afin de répondre aux besoins des donneurs d'ordre). L'objectif, partagé par l'ensemble des participants est, à moyen-terme, de créer un tissu d'ETI leaders dans leur domaine, à partir des PME les plus compétitives. Le Pacte de PME repose sur un principe d'autorégulation de la part des acteurs qui mettent en place des bonnes pratiques avalisées sur le traitement d'appel d'offre, les modalités d'achat, l'aide à l'exportation, le portage des PME.

b. Le rôle décisif des grands groupes

D'autres acteurs jouent un rôle crucial dans la structuration des filières : les grands groupes. Ceux-ci, du fait notamment de l'externalisation de leurs activités³³, endossent le rôle de grands donneurs d'ordre, qui délèguent à des sous-traitants la production d'éléments conçus par eux-mêmes ou dans le cadre de partenariats. Ils ont recours, le cas échéant, à des fournisseurs. Cela concerne les grands constructeurs têtes de filières, mais également les grands équipementiers, compte tenu de la responsabilisation croissante des acteurs en amont de la chaîne et de la structuration en cascade de la filière (les principaux sous-traitants et fournisseurs sont eux-mêmes donneurs d'ordre et clients d'autres entreprises, etc.).

Dans ce cadre, les grands groupes structurent la filière dans la mesure où ils contribuent au partage de connaissances, à la diffusion de compétences, technologies et normes communes, par effet de entraînement³⁴. Leur rôle est renforcé par la puissance de leurs ressources et leur ancrage à l'international (les grands groupes représentent 27% du nombre de salariés, 34% de la valeur ajoutée de l'économie, 53% des exportations et 62% des dépenses intérieures de R&D du secteur privé³⁵). Cela leur permet de mobiliser les moyens nécessaires au développement des plus petits acteurs (notamment à l'étranger).

Conscients de cette responsabilité, **les grands groupes s'impliquent progressivement dans les initiatives visant à renforcer leur filière**. Ainsi, parmi les onze membres du Cercle de l'Industrie impliqués dans la filière transport, neuf ont signé la « charte des relations interentreprises », et sept font partie du Pacte PME. Concrètement, tous investissent des moyens financiers et humains dans les initiatives de soutien aux PME (comme les fonds sectoriels, voir p. 17), dans des projets collaboratifs (type pôles de compétitivité) ou le portage à l'international (p. 18). Dans le cadre de ces initiatives, **ils jouent un rôle structurant pour la filière et son développement**. Un rapport sur la filière automobile note d'ailleurs que les structures d'animation visant à renforcer les liens entre les acteurs, créées dans différentes régions, ont en commun la forte implication des principaux acteurs locaux, en particulier des constructeurs³⁶. Par ailleurs, on constate que les grands acteurs sont activement impliqués dans l'animation des différentes instances de représentation citées³⁷.

Par ailleurs, dans le cas de l'aéronautique et du ferroviaire, les clients finaux jouent également un rôle structurant. En contact direct avec les usagers, ils sont à même d'identifier leurs besoins et les technologies qui y correspondent. Le rôle du groupe Air France et des autres opérateurs, dans le cadre du CORAC, l'illustre : ceux-ci ont permis à la filière de mieux appréhender les besoins et débouchés futurs et à identifier les technologies à développer. Dans le ferroviaire, les représentants de la filière estiment qu'une implication accrue de la SNCF dans l'animation de la filière ferroviaire aurait des impacts positifs sur la structuration des acteurs autour d'une vision stratégique commune³⁸.

Ce rôle décisif ne doit pas occulter celui joué par les PME et ETI, qui apportent une très grande part des emplois et de la valeur des produits finaux, ainsi que la flexibilité et les innovations nécessaires à l'évolution de la filière³⁹.

c. Quelle place pour les pouvoirs publics ?

i. *Un rôle structurant*

Les pouvoirs publics ont incontestablement un rôle moteur dans la constitution d'une filière, **en impulsant la mise en place d'un cadre de dialogue et de collaboration entre les acteurs**.

³³ Voir tableau p.8-9

³⁴ Cf. « Pôles de compétitivité : transformer l'essai », *policy paper* de l'Institut de l'Entreprise, novembre 2012

³⁵ Source « Quatre catégories nouvelles d'entreprises », INSEE Première, novembre 2010

³⁶ Cf. « la filière productive automobile en Ile-de-France, état des lieux et enjeux », rapport de l'AURIF, septembre 2004

³⁷ Voir les sites du GIFAS, de la PFA, de la FIF

³⁸ Cf. rapport Bocquet-Paternotte

³⁹ Dans cette note, le Cercle de l'Industrie a fait le choix de s'appuyer sur les retours d'expériences de ses membres qui sont de grandes entreprises industrielles, ce qui explique pourquoi le rôle des PME est peu évoqué. Cependant, les bonnes pratiques citées ont mis en évidence que l'implication des grands groupes dans des initiatives des filières étudiées a un impact réel sur leur structuration.

L'Etat intervient en particulier dans le cadre du Conseil national de l'Industrie (anciennement **Conférence Nationale de l'Industrie, créée dans le cadre des Etats généraux de l'Industrie en 2008**), qui vise à travailler sur des recommandations en matière de politique industrielle, sur la base d'une réflexion par filières. Pour se faire, des **Comités Stratégiques de Filière**, dont trois concernent l'aéronautique, l'automobile, et le ferroviaire, ont été mis en place. Il s'agit de définir, en coordination avec les organismes de représentation des filières visées, un diagnostic partagé et des thèmes de travail communs pour améliorer la compétitivité de la filière.

Par exemple, le **Comité Stratégique de la Filière Ferroviaire (CS2F)** a un rôle structurant pour les acteurs de la *supply chain*. Au sein de cette structure, les différents acteurs ont pu identifier les principaux enjeux auxquels ils sont confrontés et mettre en place une feuille de route intitulée « **ambition 2020** », qui pose des objectifs et actions communs, sur un horizon de 10 ans.

Le rôle du CNI et des CSF a été revalorisé suite aux propositions du Pacte Ayrault en faveur du renforcement de la politique de filière. L'objectif affiché est « d'élaborer et mettre en œuvre des pactes entre les entreprises d'une même filière » pour les douze filières stratégiques identifiées. Ces contrats de filières, vont proposer des engagements concrets de l'Etat et des industriels correspondants aux défis identifiés par les acteurs de la chaîne (formation, internationalisation des entreprises, relations grands groupes-PME, etc.⁴⁰) en privilégiant le « donnant-donnant » entre les différents acteurs concernés. Les contrats de filières sont actuellement en cours de réalisation ; le travail est déjà bien avancé pour certains CSF, comme celui de l'automobile⁴¹.

L'action de la puissance publique peut également s'inscrire dans une **stratégie de soutien ciblée sur un secteur**. Par exemple, le gouvernement est à l'origine de la tenue des **Etats généraux de l'automobile**, qui a permis à l'ensemble des acteurs de la *supply chain* de réfléchir collectivement aux moyens de renforcer la compétitivité de la filière. Les discussions ont débouché sur l'élaboration d'un code de performance et de bonnes pratiques sur les relations clients-fournisseurs, signé en présence des pouvoirs publics et par les principales organisations représentantes des parties (équipementiers, constructeurs, sous-traitants, etc.), et ce malgré des relations commerciales délicates (voir p. 15).

L'Etat peut également être amené à jouer un rôle, d'une part, en tant que **client** : c'est le cas pour l'aéronautique (en particulier pour les appareils de défense), mais surtout le ferroviaire, où les collectivités locales jouent le rôle de principaux commanditaires⁴². Dans le cadre du transport urbain, les acteurs se structurent autour de grands projets publics locaux, en formant des partenariats entre constructeurs et équipementiers. Par exemple l'alliance RATP-Siemens dans l'automatisation de la ligne 1 du métro a été mis en place suite à une commande du Syndicat des Transports d'Île-de-France (STIF), responsable de l'organisation des transports dans cette région, et engagé dans une stratégie de modernisation du matériel roulant⁴³. Cependant, le rôle de la puissance publique est mis à mal avec le renforcement de la crise économique, ce qui a freiné certains grands projets d'investissements.

D'autre part, l'Etat a un impact en tant que **régulateur**. Outre les réglementations, notamment environnementales, qui structurent la configuration de la filière⁴⁴, **l'Etat développe des dispositifs et outils visant à :**

- **normaliser les relations clients/ fournisseurs** : par exemple la médiation interentreprises intervient auprès d'une entreprise en cas de conflit contractuel et/ou relationnel avec un donneur d'ordre ou un sous-traitant. Cette instance est à l'origine de la charte interentreprises, qui vise à proposer de bonnes pratiques pour les relations grands groupes-PME ;
- **faciliter l'investissement des entreprises dans des projets structurants**. Il peut s'agir d'incitations fiscales (comme le CIR) ou d'aides financières. Les professionnels de l'aéronautique estiment par exemple que les avances remboursables mises en œuvre par OSEO constituent un levier important pour favoriser l'implication durable des entreprises dans des partenariats ou autres initiatives collectives.

⁴⁰ Cf. « Pacte pour la croissance, la compétitivité et l'emploi », novembre 2013, p.3

⁴¹ Cf. Communiqué de presse sur la réunion du Comité Stratégique de Filière automobile, le 19 octobre 2012, Ministères du redressement productif et du Commerce extérieur

⁴² Cf. rapport Bocquet-Paternotte

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ Voir pp. 4 à 7

Elles permettent notamment de convaincre les banques de financer, du moins partiellement, les entreprises participantes.

ii Des limites ?

Il ressort des témoignages collectés que le rôle de l'Etat dans la structuration des filières rencontre certaines limites. Ainsi, malgré les dispositifs financiers existants pour soutenir les projets collaboratifs et structurants, **ceux-ci restent insuffisants**, notamment au regard des aides et subventions mises en place dans d'autres Etats, comme le Royaume-Uni, l'Italie, l'Allemagne. Par exemple, à l'échelle nationale, la Prime d'Aménagement du Territoire dédiée aux projets créateurs d'emplois mais aussi aux programmes de R&D, et qui privilégie les projets collaboratifs, n'est dotée que de 35M€, disséminés entre tous les secteurs industriels. A l'échelle locale, et malgré la mise à disposition de fonds importants (comme le FEDER), les collectivités investissent peu dans des projets industriels structurants, l'industrie étant rarement une priorité stratégique. Cela conduit à s'interroger sur les moyens financiers que les pouvoirs publics pourraient mettre en œuvre dans l'accompagnement des filières.

Autre exemple des limites de l'Etat, les **investissements d'avenir**, qui visent à financer des projets dans des secteurs prioritaires, dont le transport. Ces projets réunissent les acteurs publics et privés de la filière et doivent contribuer au développement de la recherche et de l'innovation. A ce jour, cette initiative rencontre un **succès mitigé** et n'a pas produit les effets d'entraînements escomptés. Ainsi, si l'aéronautique a pu rapidement présenter ses projets et voir les crédits alloués au secteur débloqués rapidement, en revanche le processus a été plus long pour l'automobile et le ferroviaire, dont seuls quelques projets ont été retenus par le commissariat à l'investissement, chargé de la répartition des fonds.

Plusieurs raisons ont été évoquées pour expliquer ce traitement. Les pouvoirs publics ont souligné que l'aéronautique a bénéficié de la **très forte structuration de ses acteurs**, notamment sur la planification de leur stratégie. Ainsi des projets avaient été identifiés bien en amont, dans le cadre d'une feuille de route mise en place par le CORAC (voir p. 19). Cet exemple illustre l'importance, pour les acteurs économiques de la filière, de prendre en main l'identification des priorités et technologies à privilégier. En revanche, dans le cas de l'automobile et du ferroviaire, les pouvoirs publics ont relevé une **absence de coordination entre les acteurs, ainsi que l'isolement et la fragilité des PME**⁴⁵.

Par ailleurs, les acteurs des filières ferroviaires et automobiles estiment que la perception et le **soutien des autorités publiques, non seulement nationales mais aussi européennes à leur égard pourraient être approfondis**. Ainsi, ils déplorent le manque d'incitation lié aux lenteurs administratives à l'échelle nationale, mais aussi la difficulté de présenter des projets adéquats du fait des règles de concurrence appliquées à l'échelle européenne. La PFA indique ainsi que plusieurs de ses propositions se sont vues opposées une fin de non-recevoir. Quoi qu'il en soit, un tel exemple montre que l'action de la puissance publique est une condition nécessaire mais pas suffisante à la structuration des filières.

Le rôle des organismes représentatifs, des grands groupes et des pouvoirs publics, mais aussi leurs limites, illustre l'importance, pour la structuration de filière, d'une **réflexion et d'une stratégie d'action globale, de moyen –long terme, autour d'intérêts communs, et portée par l'ensemble de la supply chain**.

2. La mise en place d'une stratégie d'action autour d'enjeux communs

On constate que les filières transports doivent relever des défis communs : veiller à **la performance collective de leurs entreprises et au maintien de leurs activités sur le territoire national**⁴⁶. Cela exige des **réponses coordonnées et adaptées autour desquelles la filière se structure**. Celles-ci sont mises en place grâce à des **dispositifs et outils** élaborés par les différentes instances de représentation (organismes professionnels, instances publiques comme les CSF, etc.), après concertation des acteurs concernés.

⁴⁵ Cf. « Investissements d'avenir : des gagnants et des perdants », article de *l'Usine Nouvelle*, le 30 août 2012

⁴⁶ Voir les rapports des Comités Stratégiques de Filière Aéronautique, Automobile et Ferroviaire, dans le rapport 2011 de la CNI, et le tableau p.9

Les dispositifs évoqués ci-dessous, ainsi que enjeux et les actions qui s'y rapportent, **n'ont pas vocation à être exhaustifs**, mais à donner des cas de bonnes pratiques à élargir et compléter dans le cadre d'une réflexion plus globale.

a La mise en place d'outils structurant la réflexion et la définition des enjeux et stratégies communs : accords de bonne pratique et feuilles de route

On constate que dans les filières étudiées, les réflexions et dialogues effectués dans les instances dédiées débouchent sur la conclusion d'accords de bonne pratique et de feuilles de routes élaborées par différentes instances de représentation.

La majorité des acteurs des filières étudiées, notamment les grands groupes, signent des **accords « de bonnes pratiques »** tels que des chartes ou des codes. Initiés par leurs organismes de représentations ou des instances transversales, ces accords posent des grands principes que les parties s'engagent à respecter, en termes de relations donneurs d'ordres-fournisseurs

On constate que ces types d'accords se concentrent en priorité **sur les relations contractuelles et « achats »**. C'est le cas notamment du « code de performance et de bonnes pratiques », dans le cadre des Etats généraux de l'automobile par les acteurs de la *supply chain*, ou de la « charte régissant les relations entre donneurs d'ordre et PME au sein de la filière ferroviaire », signée en décembre 2010, suite à la conclusion de la charte des relations interentreprises. Ces accords peuvent également être mis sur pied sous l'impulsion d'un grand donneur d'ordre au sein de la filière. Par exemple Airbus a mis en place une charte de « bonne conduite achat », qui vise à améliorer la qualité de ses relations avec ses fournisseurs en accompagnant les PME dans le développement de stratégies de croissance dynamique et durable. Dans tous les cas, il s'agit d'inciter les acteurs à faire preuve de respect envers leurs partenaires et à éviter les abus en termes de délais de paiement, de rupture de contrat, de visibilité sur les carnets de commande. L'impact effectif de ces accords sur le comportement des entreprises est souvent relativisé. Cependant, les professionnels des filières **s'accordent sur l'utilité de tels textes, en particulier du fait de leur portée symbolique. Ces accords constituent un pas en avant vers la pacification du dialogue entre donneurs d'ordres et sous-traitants et contribuent à rendre le système « plus vertueux et transparent »⁴⁷.**

Les accords de bonnes pratiques permettent d'entériner une **philosophie nécessaire aux bonnes coopérations entre acteurs**. Ils se concrétisent à travers des feuilles de route. Celles-ci, élaborées suite aux concertations entre les acteurs, identifient les enjeux communs à toute la filière. C'est notamment l'objet des travaux des Comités Stratégiques de Filières. Les feuilles de route proposent également des programmes d'actions concertées et concrètes : par exemple, le code de performance et de bonne pratique de la filière automobile a défini un calendrier pour la mise en œuvre d'une plateforme, à savoir la PFA. Elles peuvent également être consacrées à des enjeux précis. On peut citer « la feuille de route technologique » du CORAC, portant sur la R&D (voir p. 15) ou le programme d'action de la charte automobile, sur l'attractivité et la formation de la filière (p. 16).

Ces feuilles de route sont incontournables dans la mesure où elles constituent **une référence de base** sur la stratégie à suivre, pour toute la *supply chain*, et en **lui fournissant en amont une visibilité d'ensemble sur les enjeux communs et les actions à mettre en œuvre collectivement**. Ils sont ensuite prolongés/complétés par des dispositifs plus spécifiques (certains sont évoqués ci-dessous).

b Des actions structurantes autour d'enjeux communs

i Renforcement de la solidarité au sein de la supply chain

Le principal atout des filières réside dans la mutualisation des compétences des donneurs d'ordres et fournisseurs, qui sont complémentaires. A cet égard, **la solidité de l'ensemble des acteurs de la chaîne de**

⁴⁷ Cf. rapport Bocquet-Paternotte

valeur est un prérequis. Cela vaut en particulier pour les PME, qui doivent atteindre la taille critique leur permettant de répondre aux besoins des grands groupes partenaires, afin de se déployer sur le territoire national et à l'international.

Or, comme constaté par les comités stratégiques de filières⁴⁸, le **tissu des PME en France** dispose de ressources limitées. Ces entreprises sont donc moins à même d'acquérir le savoir-faire, les méthodes d'acquisition de l'information (sur les exigences des clients, les nouvelles technologies, etc.) et la démarche de qualité attendue par les donneurs d'ordre. Ceci compromet la bonne coopération des acteurs et ralentit le développement des PME qui sont alors enfermées dans un « cercle vicieux ».

La solidarité entre grands groupes et les PME est donc clé pour permettre à ces dernières de faire l'apprentissage des compétences évoquées plus haut. Or, il ressort de nombreuses études que les PME ne se sentent pas soutenues, voire qu'elles ressentent des pressions indues de la part des donneurs d'ordre.

Il est vrai que, comme indiqué plus haut⁴⁹ les PME subissent indirectement les pressions concurrentielles auxquelles les grands groupes font face. Si ces derniers doivent proportionner les contraintes qu'ils répercutent sur leurs partenaires, la solidarité suppose des engagements réciproques, en devoirs comme en droits.

Les filières transport mettent en place des initiatives qui s'inscrivent dans cette démarche de solidarité. Certains grands groupes soutiennent les PME, notamment les plus innovantes, via une **participation financière**. Par exemple, les grands acteurs de la filière automobile (constructeurs et grands équipementiers) alimentent, aux côtés de la FSI, un **fonds de modernisation des équipementiers automobiles** (ou FMEA), qui vise à identifier et soutenir les projets des équipementiers de Rang 1 et des fournisseurs de Rang 2 à potentiel de croissance. Sur le même modèle, la filière ferroviaire a créé en avril 2012 un **fonds de modernisation de la filière ferroviaire**, qui devrait être financé par l'Etat, la SNCF, la RATP, Alstom et Bombardier à hauteur de 80 millions d'euros. Les PME de la filière aéronautique bénéficient également d'un fonds de soutien, **Aerofund 2**, créé en 2008, financé par l'Etat (30M€), EADS (30M€) et Safran (15M€). Il va être remplacé par Aerofund 3, qui devrait être doté de 300 M€.

Cependant, malgré l'utilité des dispositifs de soutien financier, il faut prendre garde aux **effets non vertueux**, notamment lorsque ceux-ci servent à maintenir à flot une entreprise. En effet, les PME financées peuvent voir leur dépendance financière s'accroître, alors que grands groupes peuvent être perçus comme des bailleurs de fonds. Il faut donc veiller à éviter de tomber dans une gestion de fait par les grands groupes - voire dans l'assistanat, ce qui nuirait à moyen-terme à l'ensemble de la filière en affaiblissant la compétitivité de la chaîne de valeur dans sa globalité par une moindre performance des acteurs.

D'autres dispositifs, non financiers, sont mis en place par les filières. Par exemple :

- les grands acteurs de la filière aéronautique se mobilisent pour fluidifier les relations entre grands donneurs d'ordres et PME. On peut notamment citer les outils mis en place pour renforcer le dialogue avec les sous-traitants (par exemple la plateforme B2B *Boostaerospace*). Par ailleurs, sous l'égide du GIFAS les donneurs d'ordre ont transmis aux PME un **carnet de commande ferme**, sur 6 mois, afin de leur fournir la visibilité nécessaire à leurs investissements et faciliter leur accès aux prêts bancaires, et ce sur l'ensemble de la *supply chain*. Ce délai a été défini en concertation avec les PME et les banques locales, qui ont indiqué le cadre temporel adéquat pour faciliter les prêts. En parallèle, le GIFAS cherche à s'interfacer avec ces banques, pour inciter celles-ci à fournir les fonds requis par ces PME.
- Dans la filière ferroviaire, le **projet FIRST**, créé tout récemment dans le cadre du CS2F, vise à aider les PME et PMI du secteur, via un ensemble de programmes d'actions qui s'adaptent au profil de l'entreprise. Parmi les initiatives proposées, on peut citer la formation des cadres et dirigeants de PME-PMI à la démarche stratégique et à des principes de management partagés (qualité, *lean manufacturing*, etc.). Les grandes entreprises impliquées dans ce projet interviendront notamment au travers la mise à disposition de leurs ressources humaines.

⁴⁸ Cf. Rapport 2011 de la Conférence Nationale de l'Industrie

⁴⁹ Voir la première partie de la note et le tableau p.9

De telles pratiques montrent que les relations grands groupes – PME peuvent conduire à **une logique partenariale tout en conservant une logique de marché.**

Cependant, au sein de la *supply chain* des **progrès restent à faire**. En particulier, les filières ferroviaire et automobile peinent à intégrer les PME. Dans un récent rapport sur la filière automobile⁵⁰, le CESE estime que le dialogue entre les acteurs de la *supply chain* doit être amélioré. En particulier, l'intégration des équipementiers de rang 2 (dont les entreprises multi filières) est incomplète. Cela se traduit, selon le même rapport, par une difficulté à se structurer auprès des pouvoirs publics, et donc un échec à se faire entendre.

ii *L'internationalisation des entreprises*

Le déploiement des entreprises françaises à l'international est devenu une composante majeure de la compétitivité de la filière, d'autant plus que les moteurs de croissance se concentrent de plus en plus dans les pays émergents. En particulier, les grands groupes, qui sont déjà implantés à l'international et qui possèdent les ressources et l'expérience que les PME ne possèdent pas, ont un rôle à jouer. Cependant, contrairement aux entreprises allemandes, qui emmènent avec elles leurs fournisseurs pour mieux conquérir les marchés, **la France peine à « chasser en meute »** avec les PME, même celles qui ont le potentiel de se déployer à l'international.

En particulier, les initiatives de portage des PME sont encore peu fréquentes. En 2010, les membres du Comité Richelieu, à l'origine du Pacte PME, ont réalisé seulement 104 portages de PME⁵¹. De plus, il n'est pas rare que ce soient les PME elles-mêmes qui aillent chercher les grandes entreprises. Par exemple, la PME Axon'Cable, fabricant de câbles électroniques, a conclu un partenariat avec Thalès en Chine, mais après avoir sollicité l'entreprise.

Néanmoins, ces initiatives tendent à se développer. Par exemple, dans le secteur ferroviaire, Alstom Transport a mis en place un programme de coopération privilégiée avec ses fournisseurs stratégiques, intitulé **Leading Partners 150**. Le principe est le suivant : le groupe soutient les PME dans leurs démarches de progrès en les engageant à satisfaire des exigences de qualités de coût et de délai, ce qui permet à Alstom de garantir des produits de qualité optimale et performants économiquement. En contrepartie, Alstom Transport les accompagne dans le développement de leur savoir-faire et de leur croissance, y compris à l'étranger, en les associant à ses activités sur ses sites ou projets hors de France. Dans cet esprit, l'équipementier Statiforme a conclu avec Alstom un accord-cadre sur cinq ans, ce qui a permis à la PME de s'implanter au Maroc, en Inde, ou encore en Allemagne. Ces initiatives contribuent à renforcer le développement des PME et leur ancrage à l'international. Ainsi, Alstom organise des opérations de portage en mettant à disposition de ses partenaires des conseils et moyens (bureaux, ressources humaines telles que les VIE, mais aussi la mise en relation avec des clients locaux) afin de faciliter leur implantation.

Cependant, de tels programmes ne remportent pas l'adhésion de tous les acteurs de la filière. Certains estiment qu'ils renforcent la tendance au déréférencement en écartant les fournisseurs les moins « stratégiques » pour les donneurs d'ordre et contribuent à l'isolement des plus petits acteurs⁵².

iii *Les collaborations en matière de R&D et innovation*

La qualité des produits, leur adaptation aux besoins du marché, non seulement actuels mais aussi futurs sont des éléments de compétitivité hors coût. Le renforcement des activités de R&D et d'innovation est essentiel pour développer les technologies incrémentales et de rupture adéquates. Afin de pouvoir travailler ensemble sur des briques technologiques performantes, il est essentiel que l'ensemble des acteurs de la filière **se coordonnent sur leurs choix respectifs** (dans la sélection des technologies, le développement de normes communes, le déploiement du *lean manufacturing*, etc.), au sein d'une stratégie concertée. Compte tenu de la longueur des cycles d'innovation et des mutations des besoins, cette stratégie doit s'inscrire dans une **dimension prospective**, en vue d'identifier les technologies à développer pour maintenir la compétitivité de la filière sur le long terme.

⁵⁰ Cf. *La filière automobile : comment relever les défis d'une transition réussie ?*, rapport de la CESE, le 23 octobre 2012

⁵¹ Cf. « Chasser en meute ? Pas facile pour les Français », article paru sur *l'Usinenouvelle.fr*, le 29 avril 2010.

⁵² Cf. rapport Bocquet-Paternotte

Dans le secteur de l'aéronautique, le **CORAC** regroupe l'ensemble des acteurs impliqués dans la filière industrielle (GIFAS, grands constructeurs et équipementiers), mais aussi **les clients finaux** (compagnies aériennes et aéroport), et les représentants d'instances publiques (DGAC, ONERA). Les membres du CORAC ont établi une « **Feuille de route technologique** » de la recherche aéronautique, présentée au printemps 2009. Ce document, qui s'inscrit dans une perspective à 10 ans environ (horizon 2020), sélectionne les technologies « d'avenir » qui permettraient, en France, de « soutenir le développement durable du transport aérien et son industrie, de bien articuler les activités de R&T nécessaires à leur maturation, et de donner une visibilité permettant une plus grande mise en cohérence des efforts français »⁵³. Dans ce cadre, la feuille de route identifie aussi les jalons technologiques ainsi que les plateformes intégrées de démonstration nécessaires au développement de ces technologies. Cette feuille de route est une **étape majeure** dans la structuration de l'aéronautique autour d'une stratégie prospective de R&D et d'innovation commune.

Les pôles de compétitivité ont également un rôle structurant. Mis en place en 2004, ils rassemblent sur un territoire bien identifié et une thématique donnée l'ensemble des acteurs d'une filière, privés et publics (organismes de recherche et de formation). À partir d'une vision partagée par les différents participants, chaque pôle de compétitivité élabore sa propre stratégie à cinq ans. Ainsi, la filière automobile s'appuie sur quatre pôles de compétitivité : MOV'EO, ID4car, Véhicule du Futur, LUTB. Cependant, les pôles de compétitivité comportent également des faiblesses. Ils sont peu attractifs pour les grands groupes, qui bénéficient de 10% seulement des financements directs accordés pour les projets de R&D, alors que le retour sur investissement est incertain, les programmes portant peu sur l'aval des cycles de développement⁵⁴. Les grandes entreprises tendent alors à percevoir ce dispositif **comme un outil de soutien aux entreprises locales plutôt qu'une occasion de se développer collectivement**.

iv. Attractivité, compétences et formation

Alors que les ressources humaines adéquates se font de plus en plus rares, cet enjeu est crucial pour la filière transport, qui se mobilise fortement pour y remédier.

Dans le secteur automobile, une « **charte automobile** » a été signée en 2008 par les principaux acteurs de la filière (constructeurs et équipementiers, syndicats et associations professionnelles), avec le soutien de l'Etat. L'objectif est de **se structurer autour d'un diagnostic partagé et des objectifs communs en termes notamment de moyens humains**. La Charte prévoyait un programme d'action collectif sur trois ans, financé à hauteur de 150M€. Ce programme portait sur l'appréciation des besoins en termes d'emplois et de compétence, sur l'attractivité et l'intégration durable de salariés dans le secteur, sur le maintien, l'évolution et la reconversion de salariés afin de faciliter les transitions professionnelles. Des comités de pilotage, à l'échelle nationale mais aussi dans chaque région, ont été chargés de la définition et la mise en œuvre des actions à mener. Ce dispositif a eu un impact positif. Il a notamment débouché sur des accords et coopérations mis en place à l'échelle régionale. La **charte automobile** a été renouvelée pour couvrir la période 2012-2015.

Dans l'aéronautique, entre autres bonnes pratiques⁵⁵, la filière, sous l'impulsion du GIFAS, expérimente auprès d'un petit nombre d'entreprises des **parcours partagés d'apprentissage entre grands groupes/ PME**. Le GIFAS a en effet constaté que les grands groupes forment au-delà de leurs besoins propres alors que les PME souffrent d'un déficit d'attractivité chez les jeunes et manquent des moyens nécessaires pour investir dans cette formation (qui exige des investissements lourds sur une longue période).

Le dispositif est le suivant : un apprenti, embauché dans une grande entreprise, peut compléter sa formation pratique en passant une partie de son temps en entreprise (au maximum 50%) dans une PME, laquelle signe une convention tripartite avec l'employeur et l'apprenti. Pour que ce dispositif s'applique, il est nécessaire que la PME en fasse la demande, et qu'un dialogue sur les difficultés de recrutement et les besoins en compétence soit effectué au préalable. A terme, il est prévu que l'ensemble des apprentis de la filière (autour de 4500) bénéficient du dispositif.

⁵³ Cf. site du CORAC : <http://www.aerorecherchecorac.com/>

⁵⁴ Cf. « pôles de compétitivité « transformer l'essai », *policy paper* de l'Institut de l'Entreprise, novembre 2012

⁵⁵ On aurait également pu citer le lycée professionnel Airbus, qui prépare aux métiers de l'aéronautique, en collaboration étroite avec les acteurs de la filière : http://www.lyceearbus.com/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1&lang=fr

Cette initiative a bénéficié d'une **démarche collective, auprès des pouvoirs publics**, en faveur d'une modification du code du travail, indispensable au lancement du dispositif. Le Ministère du Travail a ainsi publié un décret, le 2 mai 2012, pour fixer les conditions juridiques de l'accueil d'un apprenti dans plusieurs entreprises (deux maximum).

v. Une logique de filière intégrée inscrite dans un environnement plus global

Structurer des filières ne signifie pas que celles-ci doivent fonctionner en silo. Il faut également tenir compte, à l'échelle locale, des effets de « **fertilisation croisée** » : des acteurs économiques de secteurs différents, mais localisés sur un même espace géographique, peuvent bénéficier du partage de compétences communes et renforcer leur capacité d'innovation à travers des échanges de bonnes pratiques, transferts de technologie ou encore des synergies communes. **Les logiques de filières doivent donc s'inscrire dans une réflexion plus globale, tenant compte des autres filières et des opportunités de connexions et synergies** (par exemple, au travers de clusters). Cela vaut pour les filières transports, qui présentent des caractéristiques similaires. Ainsi, les représentants des industries aéronautique et automobile travaillent, dans le cadre des CSF, sur les opportunités de passerelles facilitant l'embauche de salariés provenant de l'automobile dans l'aéronautique⁵⁶

Par ailleurs, les PME sous-traitantes interviennent dans des chaînes de valeur différentes, ce qui est bénéfique dans le sens où elles ne dépendent pas d'un seul secteur d'activité. De nombreux fournisseurs de la filière transport diversifient leurs activités, par exemple dans l'aéronautique et l'automobile, sans que cela remette en question leur sentiment d'appartenance à une filière. Certains grands groupes soutiennent cette diversification : dans le cadre du pacte PME, les signataires ont convenu de faire connaître aux autres parties leurs sous-traitants afin de contribuer à la diversification de leurs activités et commanditaires. Mais cela pose également la question de l'articulation entre ce type d'entreprises et les autres acteurs impliqués dans la filière : comment identifier et associer au mieux ces PME dont l'activité dans la filière reste minoritaire ?

D'un point de vue géographique, et compte tenu de la globalisation de l'économie, il est nécessaire d'inscrire la réflexion sur les filières dans un cadre international. De nombreuses filiales de groupes étrangers sont implantées en France avec une stratégie de concurrence avec les autres acteurs de la filière (c'est notamment le cas dans l'automobile). Tout l'enjeu est d'intégrer ces filiales étrangères à la chaîne de valeur. A contrario, il importe que les entreprises françaises qui s'implantent à l'international s'intègrent dans les filières à l'étranger.

A cet égard, les acteurs d'une filière doivent s'entendre au niveau transnational, au minimum européen. Par exemple, certaines entreprises françaises sont impliquées dans la production de la pile à combustible à hydrogène. Cette technologie fait l'objet d'un développement sur le plan international par les constructeurs automobiles, ce qui se traduit par un déploiement de stations-services dédiées dans les pays correspondants. En revanche, elle est très peu utilisée par le secteur automobile en France. Il est alors nécessaire de développer des stratégies complémentaires entre les acteurs provenant des différents pays impliqués.

⁵⁶ Cf. communiqué de presse sur la réunion du Comité Stratégique de Filière aéronautique, le 25 janvier 2013, Ministère du Redressement productif, le 25 janvier 2013

CONCLUSION : PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE LA NOTE

L'étude des bonnes pratiques citées dans la note nous permettent ainsi de dégager un certain nombre d'éléments communs, dont la mise en place semble s'avérer cruciale pour la structuration des filières, du moins dans le cas de l'aéronautique, l'automobile et le ferroviaire. Les membres du Cercle de l'Industrie souhaitent en particulier attirer l'attention sur les points suivants :

1. La puissance publique est un catalyseur de la structuration en filière

Les membres du Cercle de l'Industrie constatent que, mises à part des associations historiques comme le Gifas ou la FIF, l'Etat est à l'origine - ou du moins partiellement - de la création d'instances qui structurent le débat entre les acteurs (PFA, CORAC, Comités stratégiques de filières). Il met en place des dispositifs structurants, tels que des accords de bonnes pratiques ou les pôles de compétitivité. **L'action de l'Etat s'inscrit généralement dans le cadre d'une stratégie d'accompagnement d'un secteur donné** : la réflexion sur les filières automobile et ferroviaire a correspondu à une volonté politique de revaloriser le secteur.

Il faut néanmoins noter que, dans les bonnes pratiques citées, l'Etat n'a pas vocation à proposer une stratégie pour la filière, mais davantage à **accompagner les acteurs dans la réflexion et la définition d'actions communes en proposant un cadre favorisant les échanges et les outils** (notamment réglementaires et financiers) **visant à favoriser les initiatives de partenariat**.

Dans ce cadre, les membres du Cercle de l'Industrie estiment que la puissance publique doit :

- **rationnaliser et coordonner son action en faveur au soutien des filières à privilégier**, afin d'en augmenter l'efficacité et d'éviter le saupoudrage de ressources ; cela passe, entre autres, par l'amélioration de la coordination entre les différentes instances publiques travaillant sur ces dossiers, sous la supervision d'un organisme unique,
- **reposer davantage sur les acteurs de filières**, réunis au sein de leurs structures respectives, pour déterminer les priorités et les mesures adaptées aux spécificités de chaque filière,
- en étroite collaboration avec les entreprises impliquées, proposer **outils et leviers d'action concrets et adaptés sur lesquels pourraient s'appuyer les acteurs de la filière**. La création et la promotion de normes communes, ou l'allègement des contraintes pesant sur l'accès aux marchés publics sont des pistes à explorer.

A cet égard, le Cercle de l'Industrie considère que des instances telles que le Conseil National de l'Industrie contribuent significativement au développement de filières structurées et compétitives. Il soutient la proposition du gouvernement de renforcer cet organisme et d'instaurer des **contrats de filières, à condition que ceux-ci soient dotés de moyens et d'outils concrets et s'appuie sur l'autodétermination, par les acteurs impliqués, des priorités et stratégies identifiées**. Les dispositifs d'aide financière doivent également être pérennisés, car structurants pour la filière.

2. L'organisation et l'intégration de la filière est conditionnée à l'implication des grands groupes

Sans préjuger du rôle joué, par ailleurs, par les PME, les exemples cités dans la note illustrent que les grands groupes (assembleurs et équipementiers nationaux), en tant que grands donneurs d'ordre, structurent le comportement, l'organisation et les synergies de l'ensemble de la chaîne de valeur. En parallèle, ils possèdent les moyens financiers et l'expertise nécessaire à l'entraînement de leurs partenaires. Il en ressort **que l'intégration d'une filière doit passer par l'implication des grands groupes** pour améliorer les relations avec les autres acteurs de la filière, notamment auprès des acteurs susceptibles d'être fragilisés et isolés.

A cet égard, il est essentiel que leurs initiatives prennent la forme de partenariats **gagnants-gagnants** : les donneurs d'ordre doivent soutenir le développement des PME en évitant toute pratique abusive qui fragilise le

tissu des sous-traitants ; en contrepartie, les PME doivent renforcer leur compétitivité afin de répondre aux besoins des donneurs d'ordre. Ainsi, soutenir artificiellement des entreprises non compétitives peut être contreproductif, voire renforcer le sentiment d'incompréhension entre les plus grands et les plus petits (en particulier lorsqu'il s'agit d'un soutien financier). En revanche, de bonnes pratiques visant à l'amélioration des pratiques d'achat, l'acquisition de compétences, ou l'instauration d'une visibilité de long terme pour les sous-traitants et fournisseurs contribuent significativement à intégrer ces acteurs à la filière.

Les membres du Cercle de l'Industrie sont convaincus que les grands groupes ont une responsabilité vis-à-vis de leur filière et estiment que ces pratiques devraient être généralisées et cibler les PME à fort potentiel de développement et d'innovation. Ces initiatives devraient être accompagnées par les pouvoirs publics, au travers des **mécanismes de bonification des aides publiques et incitations fiscales existantes en faveur des projets de partenariat grands groupes/ PME tels que :**

- la participation aux projets de pôles de compétitivité (par exemple, les financements directs pourraient être renforcés),
- Les opérations de portage à l'international.

3. La filière se structure autour d'enjeux liés à la performance collective, en particulier vis-à-vis des défis de demain.

Les membres du Cercle de l'Industrie constatent que la plupart des bonnes pratiques existantes sont en fait une réponse à des enjeux relatifs à la compétitivité des acteurs : le renforcement de la R&D et l'innovation, l'amélioration de l'attractivité et de la formation des effectifs, l'internationalisation, mobilisent les entreprises qui s'impliquent dans la recherche d'une solution commune. Ces initiatives s'inscrivent généralement dans une stratégie de long terme. A cet égard, la feuille de route technologique du CORAC, mais aussi les initiatives en faveur de la formation et de l'apprentissage et d'anticipation des besoins, sont des bonnes pratiques qui devraient être étendues.

En revanche, concernant le « chasser en meute », malgré des initiatives ponctuelles bénéficiant de la participation active des grands groupes, aucune stratégie collective globale ne se dégage. **La discussion autour de cet enjeu doit être relancée et faire l'objet d'une réflexion plus poussée**, de la part des acteurs privés et des pouvoirs publics. A cet égard, les membres du Cercle de l'industrie accueillent favorablement les travaux du CNI sur ce sujet, ainsi que le programme d'action du Ministère du Commerce extérieur sur le soutien de quatre « familles » à l'export. Ils attendent néanmoins que ces réflexions soient coordonnées et débouchent sur des résultats concrets.

* * *