

L'industrie et les services à forte valeur ajoutée

Des partenariats qui font évoluer les métiers cadres

■ L'externalisation, un processus déjà au cœur de l'industrie

→ 60% des entreprises de l'industrie interrogées par l'Apec déclarent avoir recours à des prestataires externes contre 55% des entreprises tous secteurs confondus.

→ L'externalisation d'une part de la valeur ajoutée ou la sous-traitance permettent de répondre aux enjeux d'innovation, de compétitivité et de flexibilité des acteurs industriels.

■ Des partenariats industrie / services solides, voués à perdurer

→ D'une relation purement commerciale, les rapports entre entreprises industrielles et prestataires de services à forte valeur ajoutée évoluent vers un partenariat clé.

→ Ces partenariats ont vocation à se maintenir, voire à se développer dans les prochaines années.

■ Une collaboration qui fait évoluer les métiers et compétences des cadres dans l'industrie

→ Pour les trois quarts des cadres du secteur industriel ayant expérimenté le pilotage des prestataires de services, cette activité apporte une nouvelle dimension à leur métier – souvent jugée intéressante.

→ Les compétences qui se trouvent valorisées incluent une expertise technique accrue mais aussi la gestion de projets, le management et les compétences relationnelles.

■ Une transformation qui soulève des enjeux de compétences et de stratégie pour l'avenir

→ Maintenir et développer le savoir-faire stratégique en interne.

→ Se conformer aux impératifs juridiques et réglementaires.

→ Accompagner l'évolution du métier et des compétences des cadres de l'industrie, y compris celles de la fonction clé d'acheteur.

Sommaire

04

L'EXTERNALISATION, UN PROCESSUS DÉJÀ AU CŒUR DE L'INDUSTRIE

09

DES PARTENARIATS INDUSTRIE/SERVICES SOLIDES, VOUÉS À PERDURER

12

UNE COLLABORATION QUI FAIT ÉVOLUER LES MÉTIERS ET COMPÉTENCES DES CADRES DE L'INDUSTRIE

17

UNE TRANSFORMATION QUI SOULÈVE DES ENJEUX DE COMPÉTENCES ET DE STRATÉGIE POUR L'AVENIR

Méthodologie

Cette étude a pour objectifs de comprendre le recours aux prestataires de services à forte valeur ajoutée par les entreprises industrielles, de mieux appréhender la nature des relations entre les deux parties, et de connaître l'impact de cette collaboration sur les métiers et les compétences des cadres de l'industrie.

Cette étude a été menée au niveau national. Elle comporte deux phases : une phase qualitative et une phase quantitative.

• **Le volet qualitatif** repose sur l'interrogation, sous forme d'entretiens individuels :

- Côté « Industrie » : d'acheteurs de prestations de services à forte valeur ajoutée (8) et « d'encadrants » qui gèrent au quotidien des prestataires externes (10),

- Côté « Prestataires de services » : de dirigeants de sociétés de services qui définissent les contours d'une prestation de services à forte valeur ajoutée et la pilotent (8), et de cadres salariés prestataires qui réalisent la mission (10).

Un panachage des profils a été assuré en termes de secteurs industriels (automobile, aéronautique, ferroviaire, naval, nucléaire, métallurgie, mécanique), de tailles d'entreprise et de types de prestations de services délivrées (ingénierie-R&D, activités informatiques et conseil en organisation,

stratégie). Les entretiens ont été réalisés par l'institut Stratégir en juillet 2021.

• **Le volet quantitatif** repose sur deux enquêtes réalisées en septembre 2021 :

1) Une enquête réalisée par téléphone auprès d'un échantillon de 1 000 entreprises raisonné et redressé pour être représentatif des entreprises du secteur privé comptant au moins un cadre dans leurs effectifs, selon des critères de secteur d'activité, de taille salariale et de région d'implantation du siège. Cet échantillon comporte 200 entreprises industrielles.

2) Une enquête réalisée en ligne auprès d'un échantillon représentatif de 1 000 cadres du secteur privé structuré pour être représentatif des cadres du secteur privé en et hors emploi, en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région. Cet échantillon comporte 400 cadres du secteur industriel.

Dans cette étude, les prestations de services à forte valeur ajoutée englobent les prestations liées à une activité « cœur de métier » de l'entreprise (à la différence des activités à « moindre valeur ajoutée » comme le nettoyage ou la sécurité) et les fonctions qui requièrent des compétences pointues et nécessaires au bon fonctionnement et à la compétitivité de l'entreprise industrielle (l'ingénierie-R&D, les activités informatiques, de conseil...).

Avant-propos

Les relations Donneurs d'ordres - Sous-traitants (DOST) ne cessent de prendre une dimension de plus en plus importante dans les enjeux de la plupart des acteurs industriels, sous l'effet conjugué de la multiplication des lieux de production, de l'augmentation de la sous-traitance mais aussi de l'évolution des réglementations, notamment en matière d'environnement et de sécurité.

En 2008, dans un contexte de crise industrielle sévère que la plupart des secteurs d'activités industrielles ont subi violemment, les acteurs publics se sont intéressés aux relations DOST, identifiées comme un levier pour réussir le redressement productif de la France.

Aussi, afin d'avoir une meilleure compréhension du phénomène, l'Observatoire paritaire des Métiers de la Métallurgie a réalisé en 2013 un état des lieux des relations DOST : identification des pratiques, formulation de recommandations...¹

Dans le prolongement de ces réflexions et travaux, l'Observatoire paritaire des Métiers de la Métallurgie et l'Apec ont souhaité investiguer la teneur des relations actuelles entre industrie et services, dans une logique d'externalisation d'activités à forte valeur ajoutée, et leurs conséquences sur l'évolution des métiers et compétences des cadres dans l'industrie.

¹ L'Observatoire paritaire des Métiers de la Métallurgie a mandaté le cabinet GERIS, société de développement économique local du groupe Thales, pour faire un état des lieux des modes de relations DOST en ciblant plus particulièrement 4 filières (Automobile, Aéronautique, Ferroviaire et Naval), et 7 territoires (Nord-Pas-de-Calais, Franche-Comté, Bretagne, Pays-de-la-Loire, Aquitaine et Midi-Pyrénées et la région Rhône-Alpes). Le but était d'instruire les acteurs de la branche de la Métallurgie dans la perspective de déterminer de nouvelles actions à promouvoir et à soutenir pour favoriser le développement de l'activité et de l'emploi sur les territoires. « *Etat des lieux des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants, De la relation donneurs d'ordres/sous-traitants vers la relation clients/fournisseurs* », GERIS et L'Observatoire paritaire des Métiers de la Métallurgie, Mars 2013

01. L'externalisation, un processus déjà au cœur de l'industrie

Dans l'industrie, un recours fréquent à l'externalisation...

Depuis les années 1970, les relations entre donneurs d'ordres industriels et prestataires externes sont modifiées. Avec la mondialisation des échanges économiques, la division internationale du travail s'est trouvée profondément bouleversée. La chaîne des valeurs a évolué avec des effets pour de multiples acteurs.

Avec l'élévation des qualifications dans les entreprises et l'accroissement du niveau d'exigences des marchés (qualité, sécurité, délai, concurrence...), les donneurs d'ordres ont dû faire évoluer leur organisation industrielle en se recentrant sur leur cœur de métier et en se concentrant sur les activités correspondant à leur savoir-faire spécifique et différenciant. Ces changements de modèles ont progressivement participé à faire évoluer la notion de sous-traitance ou d'externalisation.

Actuellement, la plupart des entreprises industrielles interrogées par l'Apec ont effectivement recours à l'externalisation (60 %) et c'est une pratique légèrement plus fréquente encore que dans les autres secteurs (55 %). Surtout, pour les deux tiers des entreprises industrielles qui ont recours à l'externalisation (66 %), les prestations externalisées incluent des activités liées à leur cœur de métier ou concernent directement leur processus de production.

Ces activités à forte valeur ajoutée se distinguent des missions liées aux fonctions support : comptabilité, paie, support informatique, nettoyage, entretien, sécurité... Les cadres et entreprises interrogés dans cette étude ont été questionnés spécifiquement sur leurs pratiques d'externalisation.

... en réponse à de nombreux enjeux

L'externalisation d'une partie du processus de production répond aux facteurs de transformation majeurs de l'industrie.

Avec la transformation numérique, différents secteurs industriels sont confrontés à un changement de paradigme technologique qui les contraint à repenser leur modèle économique et leur organisation. Du fait de la mondialisation, les entreprises industrielles doivent aussi composer avec une concurrence de plus en plus forte aussi bien au niveau national qu'international. L'émergence de nouveaux acteurs bousculant les codes industriels les contraint enfin à faire preuve d'innovation.

« On s'industrialise de plus en plus, [] ça devient [] important et donc on investit dans des outils de traitement qui nécessitent ce type de prestation puisqu'on a besoin de développer des outils qui nous amènent dans une dimension qui est autre. On a de plus en plus de besoins en prestations

techniques pour déployer de nouveaux outils. Et sur certains outils, on n'a pas les ressources en interne. Donc, ils [les cadres prestataires] nous aident, dans notre stratégie pour mettre en place nos différentes filières de valorisation. »
Cadre industriel, acheteur, Énergie, ETI

« Effectivement le marché nécessite des nouveaux produits moins chers et plus performants. Il y a peu de concurrence en France mais c'est à l'international et on se doit d'avoir de nouveaux produits. »

Cadre industriel, encadrant, Aéronautique / spatial, PME

L'enjeu environnemental en lien avec les évolutions législatives et réglementaires, et leur application est également de plus en plus prégnant. Il s'est imposé comme un impératif et ce, pour tous les secteurs industriels : aéronautique, ferroviaire, nucléaire... Intégrer cet enjeu dans le cœur d'activité de l'entreprise nécessite pour cette dernière

d'intensifier les démarches et les projets en recherche et développement.

« Il y a tout ce qui est réglementaire. C'est-à-dire qu'aujourd'hui il y a des produits qu'on ne peut plus utiliser parce qu'il y a de l'obsolescence au niveau réglementaire : ce n'est plus autorisé parce que certains produits sont toxiques. »

Cadre industriel, encadrant, Aéronautique / spatial, PME

La protection des données est un autre axe prioritaire pour les industriels qui doivent se conformer aux normes légales et aux directives européennes. Le RGPD², la problématique de l'exploitation de la data, le cloud, etc. sont autant de sujets, que les entreprises industrielles doivent s'approprier et maîtriser, et qui entraînent souvent le recours à des prestataires à forte valeur ajoutée.

Autrement dit, le contexte économique, les évolutions technologiques, les enjeux énergie-climat ainsi que le respect des normes et des réglementations contraignent les entreprises industrielles à revoir leur stratégie. Elles se trouvent ainsi confrontées à des impératifs de production et soumises à une triple exigence : concevoir et produire mieux, moins cher et plus vite. Ce sont pour elles autant de raisons pour envisager des formes de recours à des services d'externalisation.

« C'est la concurrence sur le marché. Le numéro un c'est : être innovant, sortir des technologies avant les autres avec des prix raisonnables pour le marché et qui peuvent donner des bénéfices. »

Cadre industriel, acheteur, Métallurgie, PME

Pour produire mieux et proposer des produits toujours plus performants, à la pointe de l'innovation, certaines entreprises préfèrent se spécialiser et se recentrer sur une gamme de produits plus restreinte avec des produits plus pointus, plus techniques, plus qualitatifs, que de se diversifier. Elles se positionnent ainsi sur des marchés de niche plus lucratifs et moins compétitifs.

« Le marché fait qu'il y a eu beaucoup de besoins en développements, de nouveaux besoins en produits. De fait il a fallu développer beaucoup de choses

en même temps []. Là aujourd'hui on a eu beaucoup de développement, d'où le besoin de faire appel à des ressources. »

Cadre industriel, encadrant, Aéronautique / spatial, PME

« La tendance, c'est d'aller sur des marchés beaucoup plus pointus, à forte valeur ajoutée. C'est de se spécialiser avec des scopes produits, des marchés plus réduits, mais sur lesquels on sera spécialiste. »

Cadre industriel, encadrant, Énergie / nucléaire, Grande entreprise

Pour produire moins cher et gagner des parts de marchés tout en augmentant leurs marges, certaines entreprises industrielles, qui sont par ailleurs soumises à des pressions financières importantes, ont comme impératif d'optimiser les coûts de fabrication pour gagner en rentabilité et proposer une offre compétitive.

« On est challengé pour faire de plus en plus de choses pour le client et que ça coûte moins cher. On est challengé sur nos fournisseurs qui sont de plus en plus chers... C'est une boucle sans fin. C'est stressant parce qu'on est plus limité en termes de budget... »

Cadre industriel, encadrant, Automobile, Grande entreprise

Pour produire plus vite et garder une longueur d'avance ou a minima « rester dans la course », certaines entreprises industrielles doivent maîtriser le timing, qui constitue « le nerf de la guerre ». Les délais doivent être raccourcis afin de sortir plus rapidement les produits sur le marché, éviter les pénalités prévues au contrat en cas de retard. Cela entraîne une accélération des cycles de conception et production et une évolution des méthodes de travail, avec de nombreux projets en simultané, des étapes raccourcies qui se superposent et des équipes mobilisées sur plusieurs projets.

« Ça [les nouveaux enjeux] change nos méthodes de travail, nos process : il faut qu'on ait des process où on va véritablement essayer d'avoir non pas des délais de réalisation sur des années ou des mois mais plutôt par semaine, parfois par jour... »

Cadre industriel, acheteur, Électronique, PME

² Règlement Général sur la Protection des Données

« Sur les dernières années, il y a vraiment une transformation, une chose importante. C'est la rapidité d'exécution des projets qui est maintenant extrêmement courte. Avant, on avait le temps de réaliser un projet. Aujourd'hui,

c'est le temps qui différencie, plus que l'argent. Donc, on prend des projets à échéance très courte et qui sont un vrai challenge. »

Cadre industriel, encadrant, Énergie / Nucléaire, Grande entreprise

> L'enjeu de la tertiarisation de l'industrie

Les grands enjeux économiques, technologiques et environnementaux auxquels est confrontée l'industrie ont également conduit les entreprises industrielles à développer une forme de tertiarisation de leurs activités. Historiquement, ce phénomène semblait d'abord concerner l'industrie du textile et de l'habillement. Les grandes marques hexagonales de l'habillement pour faire face à une concurrence internationale exacerbée ont délocalisé et sous-traité tout ou partie de leur production dans les pays à faibles coûts de main d'œuvre. Elles ont toutefois conservé et renforcé leur présence sur les parties amont (prototypage...) et aval (marketing, logistique, circuit de distribution et de commercialisation).

Dans les industries à haute intensité technologique (aéronautique, automobile, biens d'équipements...), ce schéma ne s'est pas complètement reproduit. Mais si l'acte de production d'un bien reste central au sein des organisations industrielles, les biens produits intègrent une forte dimension « services ».

Ainsi les constructeurs automobiles ne se « contentent » pas de produire et de vendre des véhicules. Ces derniers intègrent de la R&D (la filière automobile est celle qui dépose le plus de brevets), des applications numériques... Les constructeurs sont aussi assureurs, loueurs et ils interviennent dans la réparation, l'entretien des produits qu'ils commercialisent.

Autre exemple, dans l'industrie aéronautique, l'avionneur européen Airbus, à côté de son activité de production, se positionne et développe des services à forte valeur ajoutée. L'essor de l'intelligence artificielle couplée à l'augmentation exponentielle des capacités de calcul permet à ce dernier d'exploiter les données de ses avions en les mettant à disposition des compagnies aériennes. Grâce à ces données recueillies en masse, il est possible de créer un outil de maintenance prédictive très utile pour anticiper les pannes avant qu'elles ne se produisent. Ces prestations sont proposées aux compagnies aériennes clientes. Les exemples illustrant la porosité entre industrie et services ne manquent pas et témoignent de cette relation étroite qui revêt désormais plusieurs dimensions.

Cette tertiarisation de l'industrie n'est pas l'objet de ce rapport, centré sur les modes de relation entre entreprises industrielles et prestataires de services à forte valeur ajoutée. La tertiarisation constitue plutôt un enjeu transversal du monde industriel, induisant là aussi des transformations dans les besoins en compétences des entreprises industrielles.

Externaliser pour s'adjoindre des compétences, et gagner en compétitivité et flexibilité



La mise à disposition de compétences rares et pointues, d'expertises spécifiques est un argument essentiel, très largement mis en avant dans le processus d'externalisation. En effet, une des motivations principales du recours aux prestataires de services à forte valeur ajoutée³ est l'accès à des compétences dont l'entreprise ne dispose pas (70%), des compétences qui lui sont pourtant indispensables pour son développement. En effet, les entreprises industrielles ne détiennent pas toujours dans leurs équipes ces compétences spécifiques, qui sont par ailleurs en constante évolution et difficiles à internaliser au sein de petites structures.

« C'est une solution, ça fait partie des possibilités d'embauche de recrutement qu'on a. C'est une des forces qu'on peut mettre, une taskforce pour développer des projets et trouver des compétences rares ou pointues dont on a besoin. »

Cadre industriel, acheteur, Métallurgie, PME

Les prestataires de services à forte valeur ajoutée constituent à cet égard un réservoir de compétences régulièrement actualisé et proposé aux entreprises pour assurer leur expansion (leur pérennité également) et leur permettre de se lancer sur de nouveaux marchés... Le recours à des prestataires s'impose comme la solution idoine pour acquérir l'expertise qui leur fait défaut.

Faire appel à des prestataires est également un moyen pour les entreprises de recentrer leurs collaborateurs sur des activités fortement liées à leur cœur de métier (52%), justement celles pour lesquelles les compétences sont présentes dans l'entreprise. En effet, certaines compétences internes peuvent être sous-exploitées si les salariés de l'entreprise sont mobilisés sur des tâches qui, bien qu'essentielles au fonctionnement de la structure, ne relèvent pas de son cœur de métier. En positionnant des prestataires sur certaines missions, les entreprises vont pouvoir affecter les équipes internes sur des projets stratégiques et ainsi développer les

³ Les prestations de services à forte valeur ajoutée englobent les prestations liées à une activité « cœur de métier » de l'entreprise. Elles viennent en soutien des fonctions présentes ou non dans les entreprises, qui requièrent des compétences pointues et sont nécessaires au bon fonctionnement et à la compétitivité de l'entreprise. Ces prestations peuvent concerner des activités d'ingénierie-R&D, informatiques, de conseil, etc.

compétences de leurs collaborateurs sur des domaines nouveaux en matière de technologies, d'outils ou encore de méthodes de travail. Par ce biais, elles font monter en compétences leurs collaborateurs et développent l'expertise et le savoir-faire de l'entreprise.

« On leur a sous-traité la maintenance de nos infrastructures sur différents data centers alors que c'est quelque chose qu'on pourrait faire nous-mêmes... Mais pour des raisons stratégiques, on préfère mobiliser nos ressources pour les projets de nos clients... et donc on confie cela à des partenaires de confiance. On souhaite mobiliser nos propres ressources sur des projets qui vont ramener plus d'argent. »

Cadre industriel, encadrant, Électronique / informatique, Grande entreprise

Viennent ensuite des raisons qui contribuent à la compétitivité de l'entreprise : raccourcir les délais et gagner du temps (46%), et réduire les coûts de l'entreprise et augmenter les marges (27%). En raison d'un mode de fonctionnement et d'une organisation « agiles », les sociétés de services à forte valeur ajoutée représentent un levier de

flexibilité facilitateur pour les entreprises industrielles et jouent un rôle de variable d'ajustement. Souvent, il s'agit d'absorber une charge de travail supplémentaire dans le cadre de projets.

« Ça permet, véritablement, d'apporter une vraie compétitivité, [] non seulement financière mais en temps et en impact, c'est à dire en efficacité. »

Cadre industriel, acheteur, Électronique, PME

« C'est principalement ça. Les nouveaux développements, on n'était pas forcément organisé pour. On a un besoin souvent d'augmenter rapidement nos effectifs ou de les moduler en tout cas quand cela est nécessaire. »

Cadre industriel, encadrant, Aéronautique / spatial, PME

Enfin, pour une entreprise industrielle sur cinq (21%) faisant appel à l'externalisation, le but recherché est de pouvoir innover davantage, tant au niveau des spécificités des produits ou services que de l'offre globale. Cette motivation oriente souvent vers les prestataires de services en R&D et se situe, elle aussi, au cœur de la compétitivité des entreprises industrielles.

02. Des partenariats industrie-services solides et voués à perdurer

Des modalités de collaboration formalisées

Différentes étapes formelles se succèdent de la définition du besoin jusqu'à la fin de la mission, en passant par la sélection du prestataire. Ces étapes mobilisent de nombreux intervenants au sein des entreprises industrielles pour évaluer, sélectionner et piloter les prestataires.

La fonction achats joue un rôle central, notamment pour le volet budgétaire, collaborant de manière étroite avec les responsables techniques de l'entreprise. Le nombre et la fonction de ces responsables techniques sont variables selon les entreprises et les projets : le service technique/scientifique/ingénierie de l'entreprise, le directeur technique, le directeur du programme, le responsable métier... Dans les plus petites structures ne disposant pas d'un service achats, la fonction ressources humaines voire la direction sont mises à contribution.

Pendant la mission, le référent du consultant(e)/prestataire dans l'entreprise industrielle est l'encadrant technique qui aura en charge de l'intégrer, de lui donner les indications de travail et de suivre l'avancée du projet. Le service achats reste souvent le principal interlocuteur pour toutes les questions contractuelles ou en cas de litiges.

Les prestations peuvent s'effectuer sous deux modes d'intervention : le forfait et l'assistance technique.

Dans le cadre du forfait, la société de services à forte valeur ajoutée est en charge

de tout ou partie d'un projet, intégralement réalisé par ses propres équipes. Le prestataire a une obligation de résultat et non de moyens dans un délai donné. Pour l'entreprise industrielle, le forfait présente des avantages en termes de maîtrise des délais et des budgets mais aussi de délégation de responsabilité. Néanmoins, les cadres qui encadrent les prestataires s'y montrent réticents : ils l'associent à une absence de maîtrise et à un risque de perte de savoir pour leurs équipes compte tenu du fait que le projet est réalisé essentiellement par des prestataires externes.

En entreprise, la formule de l'assistance technique est souvent privilégiée. Elle consiste à placer un(e) consultant(e)/prestataire directement dans les équipes de son client industriel, sur une compétence particulière, ou en cas de surcharge sur un projet. Contrairement au forfait, la société de services a une obligation de moyens mais pas de résultats. La prestation est facturée à la journée et le tarif dépend à la fois du domaine d'expertise et de l'expérience des intervenants. Pour l'entreprise industrielle, l'assistance technique a pour avantage sa souplesse et son coût moindre. Par ailleurs, elle est jugée moins chronophage au démarrage puisqu'il n'est pas nécessaire de formaliser l'ensemble des phases du projet, ni d'évaluer et de comparer les propositions des fournisseurs mis en compétition mais simplement de demander un devis pour une compétence bien définie. Dans ce cas de figure, l'entreprise industrielle conserve le pilotage du projet et assume les risques.

Des partenaires plus que des prestataires dans une logique d'interdépendance

Plus qu'une relation de travail basée sur un simple rapport contractuel client/prestataire de services, les entreprises industrielles considèrent les prestataires de services à forte valeur ajoutée comme de véritables partenaires, essentiels à leur croissance.

« On a toujours fait appel à des prestataires de services. [] Ça fait partie de notre ADN. »

Cadre industriel, acheteur, Électronique / défense, PME

En effet, entre les entreprises industrielles et les prestataires de services à forte valeur ajoutée, s'est instaurée une relation d'interdépendance qui profite à chacun des protagonistes.

Face aux défis auxquels elles sont confrontées, les entreprises industrielles ont besoin des sociétés de services pour les accompagner de façon continue. L'accès à des compétences rares et pointues (permettant de maintenir et d'accroître la compétitivité des industriels) est rendu possible grâce au concours des prestataires de services. La nécessité de faire perdurer cette relation est encore plus prégnante dans un contexte de fortes évolutions technologiques. L'aide de ces acteurs est encore plus déterminante lorsque les besoins concernent des niches d'activité (techniques de travail, logiciels...) et que le nombre de sociétés de services à même d'offrir ces prestations est restreint.

« Ça exige un vrai partenariat entre mon entreprise et ces prestataires pour bien comprendre les besoins de mon entreprise, proposer une solution fiable, cohérente et bien sûr applicable, pour créer un vrai bénéfice aussi bien au niveau temps qu'au niveau financier, économique voire industriel. »

Cadre industriel, acheteur, Aéronautique / spatial, Grande entreprise

Côté prestataires, garder et fidéliser leurs clients est vital pour asseoir leur dévelop-

pement. Cette réalité est plus prégnante encore dans un environnement très concurrentiel où apparaissent régulièrement de nouvelles sociétés de services, notamment dans de nouveaux domaines d'intervention. En effet, le recours continu à l'externalisation par les entreprises industrielles a favorisé l'émergence de nombreux prestataires de services.

Côté industriels, la mise en place du référencement des sociétés des services dans les procédures achats des entreprises est également révélateur de cette volonté d'une coopération durable. Plus qu'un simple moyen de négocier des tarifs compétitifs, ces procédures témoignent de la volonté de s'inscrire dans une relation de long terme.

« On a une culture d'entreprise très ancrée, avec des process, etc. et on a vraiment besoin de travailler avec des prestataires qui comprennent bien nos enjeux. C'est pour ça que le référencement est très important. Oui, on essaie d'intégrer des nouveaux mais c'est assez rare [] parce qu'on reste quand même ancrés sur des automatismes ou de l'ADN dans notre culture d'entreprise. »

Cadre industriel, acheteur, Électronique / défense, PME

Dans cette même logique, lors du choix des prestataires, le fait de privilégier des prestataires avec lesquels l'entreprise a déjà travaillé est une façon de limiter les risques, de minimiser les temps d'apprentissage mais aussi d'entretenir une relation de confiance ou encore de témoigner de la reconnaissance.

« Le fait de pouvoir tourner avec des prestataires avec qui on a l'habitude de travailler, ça permet d'éviter les loupés au démarrage et au début du projet. »

Cadre industriel, acheteur, Électronique / défense, PME

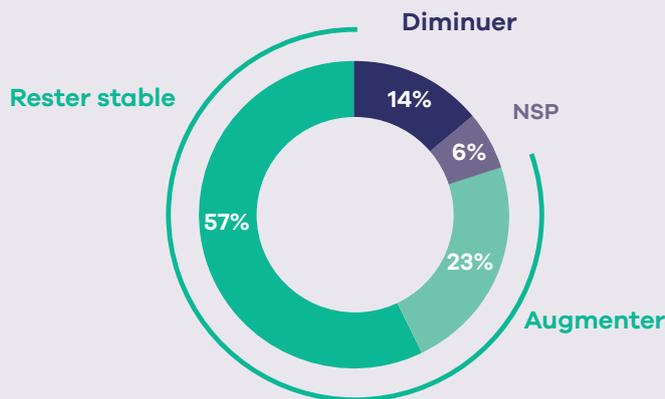
Une synergie qui a vocation à perdurer

Dans les prochaines années, le recours des industriels aux sociétés de services à forte valeur ajoutée devrait se maintenir, voire se développer. C'est ce qu'anticipent la grande

majorité des entreprises industrielles. Un quart d'entre elles s'attendent même à une intensification de cette externalisation dans les années qui viennent.

Au cours des prochaines années, le recours à l'externalisation pour des tâches liées au cœur de métier / au processus de production des entreprises va-t-il selon vous...

Pour 80% des entreprises industrielles, un recours stable ou en augmentation



Base : Entreprises du secteur de l'industrie

Source : Apec, 2022

Faire appel à ces acteurs est complètement intégré aux pratiques des entreprises industrielles. Loin d'une solution de secours en cas de besoin, c'est un mode de fonctionnement qui fait partie des processus de travail. À ce titre, l'avenir est pensé avec ces ressources.

« C'est quelque chose qu'on a complètement intégré et ces gens sont considérés comme des collaborateurs comme les autres. Ils suivent l'ensemble de tout ce qui peut se dérouler sur le programme au même titre que les salariés du groupe. »

Cadre industriel, encadrant, Naval, Grande entreprise

« Ça [les prestataires de services] fait partie d'un vivier de ressources que nous avons... [] ça apporte de l'agilité dans nos équipes. »

Cadre industriel, acheteur, Électronique / défense, PME

Le maintien du recours aux prestataires de services à forte valeur ajoutée est également lié aux difficultés des entreprises industrielles en matière de recrutement. Les compétences recherchées pour se développer sont en général pointues et évolutives, de sorte qu'il peut s'avérer difficile et coûteux

de les détenir en interne ou d'en assurer le recrutement par ses propres moyens. Les niveaux de flexibilité et de rapidité d'accès à ces profils que permet l'externalisation, en font une solution intéressante aux yeux des industriels pour accompagner leur évolution et pour construire leur avenir.

« Leurs besoins [des entreprises clientes] de compétences évoluent très vite. Une fois qu'ils n'ont plus besoin de cette compétence mais qu'ils en ont besoin d'une autre, ils nous le [le consultant] renvoient et ils nous en demandent un autre. [] Et on leur donne des consultants qui évoluent avec leurs besoins. »

Prestataire, cadre dirigeant, Informatique, PME

« On s'aperçoit que les technologies changent de plus en plus rapidement. Le monde changeant tellement vite, on n'a plus les compétences adaptées à l'environnement. Le fait d'avoir des sociétés de prestations, ils ont plus de facilités, ils ont un vivier de talents qu'ils entretiennent... »

Cadre industriel, acheteur, Électronique / défense, PME

03. Une collaboration qui fait évoluer les métiers et compétences des cadres de l'industrie

L'encadrement de prestataires, une évolution positive du métier de cadre

Effet direct de la généralisation de l'externalisation, la grande majorité des cadres de l'industrie (77%) ont déjà piloté, coordonné ou encadré des prestataires des services dans le cadre de leurs missions. Ce pilotage a pu concerner des prestataires dans différents domaines, souvent en ingénierie, audit, informatique ou R&D, mais aussi en conseil, qu'il soit technologique, en stratégie ou en organisation.

Pour les trois quarts des cadres de l'industrie ayant eu à encadrer des prestataires de services, le pilotage de ces ressources externes a fait évoluer leur métier. Et ils sont nombreux à juger que cette expérience rend même leur métier globalement plus intéressant (44%).

Pour les cadres de l'industrie, la présence d'experts externes constitue aussi une opportunité de monter en compétences techniques. De par leur parcours professionnel, ces experts externes ont accumulé de nombreuses expériences professionnelles, dans plusieurs entreprises et sur des projets d'ampleur différente, parfois dans des secteurs d'activité divers, voire dans des pays étrangers. En travaillant à leur côté, les cadres de l'industrie découvrent et s'approprient de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux outils et logiciels, de nouveaux domaines de connaissances, etc. Cette collaboration est d'autant plus appréciée

quand la relation peut s'inscrire dans un climat de travail favorable à un réel transfert de compétences.

« L'avantage des prestataires, c'est qu'ils sont un peu multiculturels. Ils ont travaillé dans différentes entreprises, ils connaissent différentes méthodes de travail. Ils ont une culture bien plus large qu'un collaborateur qui est chez nous depuis un certain nombre d'années. Ça, c'est une richesse parce qu'ils apportent des choses, une méthode, une organisation que vous n'avez pas. Donc, il peut y avoir un échange très intéressant avec ces personnes. »

Cadre industriel, encadrant, Énergie, Grande entreprise

« Déjà, il m'a appris énormément de choses sur la partie Télécom. Il m'a expliqué des choses qui, en les lisant, n'auraient eu aucun sens pour moi s'il ne les vulgarisait. Les calculs de charge, je ne comprenais pas... [] Il m'a expliqué qu'il y a ça à regarder, ça à mesurer, comment ça fonctionne... C'est quelqu'un qui est dans la communication, dans le partage. Même si je n'ai pas son niveau d'expertise, il prend le temps de m'expliquer quand j'ai des questions. »

Cadre industriel, encadrant, Électronique /numérique, Grande entreprise

L'ingénierie-R&D, une activité fortement prescriptive d'expertises externes

> Les activités sur lesquelles les cadres ont travaillé avec les prestataires de services

77%

des cadres de l'industrie ont déjà encadré des prestataires de services



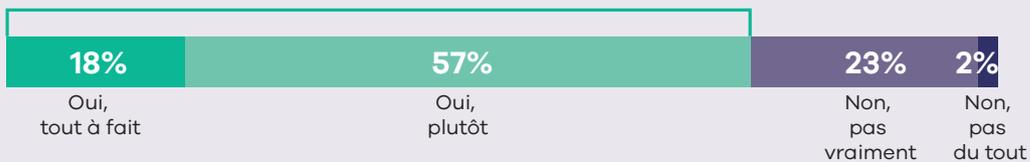
Base : Cadres en emploi dans l'industrie

Source : Apec, 2022

L'encadrement des prestataires, une plus-value pour la pratique professionnelle des cadres de l'industrie

> Selon vous, le fait de piloter, coordonner ou encadrer des prestataires de services dans votre entreprise fait-il évoluer votre métier ?

ST Oui = 75 %



> Avez-vous le sentiment que travailler avec des prestataires rend votre métier...



Base : Cadres en emploi dans l'industrie et amenés à coordonner des prestataires

Source : Apec, 2022

Une transformation qui fait évoluer les compétences mobilisées

Près d'une entreprise sur deux considère que le fait de travailler avec des prestataires extérieurs, sur des tâches liées au cœur de métier de l'entreprise nécessite pour les cadres de l'entreprise de développer de nouvelles compétences. Selon eux, ces compétences ne sont pas détenues par tous et peuvent nécessiter un accompagnement.

En effet, au-delà des compétences techniques auxquelles la relation partenariale peut leur donner accès, le pilotage de prestataires de services à forte valeur ajoutée requiert et permet de développer un certain nombre de compétences transversales (compétences en gestion de projet, compétences managériales, compétences juridiques et financières) ainsi que des qualités interpersonnelles.

Une mission qui mobilise de nouvelles compétences

> Travailler avec des prestataires extérieurs sur des tâches liées à leur cœur de métier...



Base : Cadres en emploi dans l'industrie et amenés à coordonner des prestataires

Source : Apec, 2022

La gestion de projet est la clef de voûte de la gestion de la relation avec les prestataires. Ces compétences en la matière sont en effet un facteur clé de succès du projet mais aussi du bon déroulé de la mission du prestataire. Nombre de cadres du secteur industriel en situation de pilotage de prestataires déclarent avoir suivi des formations à la gestion de projet au début de leur carrière professionnelle. Ils reconnaissent toutefois qu'il est nécessaire d'actualiser leurs connaissances dans la mesure où les méthodes de travail sont en pleine mutation, avec des injonctions à être plus rapide, moins cher, le tout dans un environnement en pleine transformation. Certains ont d'ailleurs pu bénéficier de formations aux méthodes récentes.

« En fait, j'ai été formé [à la gestion de projet], mais par expérience. À moitié par expérience et à moitié par des formations qu'on suit dans mon entreprise. [] Ce n'est pas un métier qui repose sur le théorique. [] La gestion de projet, il y a des choses qu'on obtient au fur et à mesure de l'expérience. On prend de la hauteur, on va dire... »

Cadre industriel, encadrant, Aéronautique / spatial, PME

« J'ai été formé sur des méthodes Agiles, des méthodes de suivi de projet pour gérer un projet de mise en place d'un nouvel outil informatique. [] J'ai donc suivi une formation, pour avoir cette casquette de management de projet, de suivi de projet informatique. »

Cadre industriel, encadrant, Aéronautique / spatial, Grande entreprise

Les compétences managériales et les qualités relationnelles sont indispensables pour favoriser l'engagement et l'implication des prestataires dans les missions au quotidien. Les encadrants s'accordent à dire que le plus compliqué dans le pilotage réside dans la gestion de l'humain. Cette dimension est notamment rendue complexe par l'absence de lien hiérarchique entre les ressources externes et les encadrants industriels. Le caractère limité dans le temps et ponctuel de la collaboration interindividuelle peut exacerber ces difficultés.

Dans l'industrie, certains encadrants éprouvent des difficultés à encadrer des experts qui ont une posture de sachant.

« Ils [les experts techniques] savent qu'ils sont détenteurs du savoir. Ils

disent : « moi, je te dis comment ça marche et c'est tout, je ne justifie pas ». Cet aspect des relations humaines au quotidien est assez important. Il faut être capable d'expliquer: « J'ai compris que tu étais détenteur de l'expertise, mais explique-moi ». »

Cadre industriel, encadrant, Ferroviaire, Grande entreprise

Certaines entreprises industrielles ont mis en place un fonctionnement en binôme pour encadrer les prestataires : un manager avec un cadre technique. Pour l'interface avec les prestataires, les profils mixtes sont particulièrement appréciés. Pour y arriver, certaines entreprises mettent en œuvre des projets pour faire monter en compétences des profils de techniciens vers des fonctions de manager grâce à des formations (internes ou externes).

« Un manager technique, c'est quelque chose qu'on essaie de développer au travers de prestataires []. C'est là qu'on développe nos experts et c'est plutôt ce type de profil qu'on essaie de mettre en interface avec des prestataires, parce qu'ils ont la mentalité qui va bien. »

Cadre industriel, acheteur, Électronique / défense, PME

En complément de ces compétences de gestion de projet et managériales, certaines qualités interpersonnelles sont indispensables pour mener à bien cette mission de pilotage - capacité d'adaptation, pédagogie, diplomatie - des compétences auxquelles les entreprises font parfois référence comme celle d'un état d'esprit, d'une posture.

Parmi ces qualités interpersonnelles, la capacité à gérer l'interculturel est également primordiale pour travailler avec des prestataires aux expériences professionnelles diverses, pratiques voire cultures différentes...

« C'est aussi être flexible... Il faut s'adapter aux différentes personnes et aux différents modes. Ce n'est pas des gens sous ma hiérarchie. Je n'ai pas de pouvoir, on doit travailler en bonne intelligence. Je dois être sympathique, mais je dois montrer que je suis le collègue leader. Je dois être pédagogue parce qu'on me change des personnes aussi. »

Cadre industriel, encadrant, Automobile, Grande entreprise

Par ailleurs, en position de force sur un marché du travail en tension, ces experts et sous-traitants aux compétences pointues trouvent facilement des missions et des contrats. Ils voient leurs compétences recherchées et se développer au contact des entreprises industrielles. Ces dernières ont donc tout intérêt à les impliquer et à les motiver afin qu'ils restent dans l'entreprise pour la bonne finalisation du projet. Raison de plus de savoir motiver et embarquer sur le projet en cours.

« Quand une ressource est bonne, elle peut partir sur un autre projet et pas forcément au sein de notre entreprise. On a formé cette personne à nos méthodes de travail, on est content mais par contre, elle va peut-être aller travailler dans l'automobile, dans d'autres secteurs. C'est dommage de perdre une ressource en prestation, alors qu'elle était bonne. »

Cadre industriel, acheteur, Électronique / défense, PME

« Surtout dans les prestataires en IT. C'est un monde qui bouge vite et même les consultants peuvent rester six mois dans une entreprise et partir ensuite dans une autre parce qu'ils savent qu'ils vont avoir du boulot... Les consultants sont très volatiles sur le marché. Ils vont aller sur la meilleure offre et là où il y a la meilleure mission. Même sur une mission, ils peuvent partir du jour au lendemain pour mieux. »

Cadre industriel, encadrant, Informatique, Grande entreprise

Des compétences juridiques et financières sont également mobilisées pour mettre en place et développer cette relation de partenariat. Encadrée juridiquement, la relation nécessite des compétences en matière de réglementations et d'achats, chez les encadrants dans l'industrie. Plus encore, le développement de l'externalisation a entraîné une professionnalisation du métier d'acheteur en créant des postes, en structurant ou en étoffant des départements achats. Ce phénomène est encore plus flagrant dans les petites entreprises industrielles qui ont dû s'adapter. Côté juridique, le développement de l'externalisation a pu également entraîner l'acquisition de compétences spécifiques du côté des industriels.

« On a un service juridique qui s'est un peu spécialisé là-dedans, parce qu'en fait toutes ces prestations qu'on demande elles sont faites dans le cadre d'un contrat. Et [] notre service juridique était peut-être un peu light là-dessus. Ils ne comprenaient pas forcément bien. Là, ils ont embauché une personne qui nous aide au niveau Europe pour tous ces types de contrats parce que c'est très particulier. On a une personne très pointue là-dessus qui a déjà fait ça dans un autre groupe. »

Cadre industriel, encadrant, Énergie, Grande entreprise

04. Une transformation qui soulève des enjeux de compétences et de stratégie pour l'avenir

Le recours à des prestataires de services à forte valeur ajoutée soulève plusieurs enjeux pour les entreprises industrielles qui sont, pour elles, autant de points de vigilance à avoir.

Maintenir et développer le savoir-faire en interne

En externalisant une partie de son processus de production, l'entreprise industrielle se trouve confrontée à un enjeu de maîtrise de son savoir-faire. Les compétences techniques moins mobilisées en interne pourraient se perdre s'il n'y a pas de processus de transfert, au moins partiel, de connaissances et de compétences des prestataires vers les cadres de l'entreprise.

Pour conserver en interne ce savoir-faire « acquis » grâce aux ressources externes une fois la prestation terminée, les industriels démultiplient les initiatives : clauses insérées dans les contrats, binôme industriel – prestataire tout au long du projet, passation des connaissances à différentes étapes du projet. S'il ne s'agit pas de se substituer aux experts externes, il est crucial pour ces entreprises d'acquérir des compétences et connaissances pour garder une certaine maîtrise et compréhension du savoir-faire en interne.

« Il y a ce qu'on appelle un biseau, c'est-à-dire qu'avant de partir il [le salarié prestataire] fait un biseau technique... »

C'est une passation de savoir. Il va former quelqu'un de l'interne pour que la compétence reste. Même si la mission se termine, le prestataire ne peut pas partir avec ses connaissances et laisser le projet en plan. Il faut qu'il passe le flambeau à quelqu'un. »

Cadre industriel, encadrant, Aéronautique / spatial, PME

« Généralement on fait des missions assez longues pour avoir la personne assez longtemps sous la main. Et à partir du milieu de la mission, on va commencer à faire du transfert de compétences pour le reste de l'équipe. C'est-à-dire que pour une mission d'un an, on laisse le prestataire pendant six mois, le temps de mettre les choses en place et analyser ce qui va ou pas... et sur les six derniers mois, on lui demande beaucoup plus de présenter le pourquoi et le comment, et ainsi de suite pour capitaliser sur cette compétence en interne. »

Cadre industriel, encadrant, Ferroviaire, Grande entreprise

Se conformer aux impératifs juridiques et réglementaires

Le recours aux prestataires de services à forte valeur ajoutée s'inscrit dans un cadre légal, qui cherche à prévenir le délit de marchandage. Le respect de cette règle implique pour les entreprises clientes de distinguer les salariés prestataires des collaborateurs internes. Aussi, les ressources externes ne sont pas traitées de la même façon que les collaborateurs en interne, et n'ont pas droit aux mêmes avantages et conditions de travail.

Les cadres de l'industrie qui pilotent ces salariés externes doivent être conscients de ce qu'il est légalement possible de faire ou non, et ce malgré l'habitude qui s'installe d'intégrer les prestataires à l'ensemble des processus. Les industriels doivent assurer une veille sur les règles en vigueur et leurs évolutions, mais aussi faire en sorte qu'elles soient connues et respectées par tous ceux qui interagissent avec ces prestataires.

« Typiquement, je passe ma vie à demander des choses à mon prestataire ; c'est normal puisqu'on travaille ensemble... mais légalement, je n'ai pas le droit. Il faudrait que je passe par son chef. On passe outre, mais légalement parlant, ce n'est pas correct. »

Cadre industriel, encadrant, Automobile, Grande entreprise

Et plus généralement, il est d'une importance capitale que l'entreprise ne gère pas le prestataire comme du personnel salarié.

« Pour des raisons légales, on [les prestataires] ne peut pas être assimilé à du personnel du client. On doit être identifié comme des prestataires : on n'a pas le droit de porter des blouses X, on n'a pas le droit d'être installé sur un bureau entouré de salariés X... Il faut qu'on soit identifié, mis à part. Même si au quotidien on travaille avec eux, on ne peut pas être mélangé à eux. Ce serait du délit de marchandage et ce serait illégal et passible d'amende, aussi bien pour eux que pour nous. Il y a eu des jurisprudences où des collaborateurs étaient assimilés à des salariés internes, ils ont eu la possibilité de demander à être intégrés et devenir salariés du client. »

Prestataire, dirigeant, Service en ingénierie, Grande entreprise

Le respect des réglementations est également un enjeu majeur du point de vue de la

sécurité des données et de la sécurité industrielle. Les projets à dimension stratégique sur lesquels travaillent les prestataires en question entraînent souvent la production et la circulation de volumes importants de données à traiter et à gérer. La question de la cybersécurité industrielle et de la conformité RGPD des échanges entre l'entreprise industrielle et ses prestataires est un point de vigilance important pour le développement de ces partenariats. En effet, travailler avec des ressources externes sur des projets stratégiques et sensibles pour l'entreprise l'expose à des risques de fuite ou de divulgation de données, l'obligeant à se prémunir (clause de confidentialité, etc.).

De la même façon, le respect de la législation en matière de sécurité industrielle et des personnes reste essentiel.

« Alors il y a eu une évolution de fond qui arrive, c'est la cybersécurité. [] Les normes de sécurité, principalement informatiques, sont plus sévères que celles de l'aéronautique... »

Cadre industriel, encadrant, Ferroviaire, Grande entreprise

« Le prestataire ne va pas toujours assister à des réunions pour des histoires de confidentialité, bien qu'il y ait des accords. Après sur des sujets vraiment sensibles liés à la santé de l'entreprise, on ne peut pas toujours [l']inviter. »

Cadre industriel, encadrant, Aéronautique / spatial, PME

Accompagner l'évolution du métier et des compétences des cadres de l'industrie

Dans l'industrie, poursuivre l'accompagnement de la transformation du métier et des compétences des cadres en matière de pilotage de prestataires à forte valeur ajoutée est primordial du point de vue des RH et de la stratégie.

Leur capacité à encadrer et à intégrer les prestataires de services à forte valeur ajoutée conditionne la réussite des projets et *in fine* la capacité des entreprises industrielles à se transformer et à gagner en compétitivité.

La capacité des cadres de l'industrie à renforcer leur rôle auprès des prestataires de services à forte valeur ajoutée (pilotage, encadrement, etc.), à instaurer une relation partenariale durable... contribue à développer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, la volonté de s'y projeter.

Plus largement, l'enjeu pour les entreprises industrielles consiste à trouver le juste point d'équilibre dans les besoins en compétences et en flexibilité auxquelles elles répondront soit par l'évolution des salariés en interne, ou par le recrutement en externe ou encore par l'externalisation.

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « COMPÉTENCES : MÉTIERS & SOCIÉTÉ »

- > Métiers cadres porteurs pour 2022, février 2022.
- Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres, janvier 2022.
- Industrie et bâtiment du futur : quels besoins en compétences cadres et quels enjeux pour les entreprises, décembre 2021.
- La relation client : enjeu stratégique pour les entreprises et compétences clés pour les cadres, avril 2021.



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec_Etudes

ISSN 2681-2835 (Collection Compétences)
ISBN 978-2-7336-1322-1

MARS 2022

Cette étude a été réalisée par la direction Données et études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : May Cha, Christophe Lenzi.

Maquette : Daniel Le Henry

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuits + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local

© **Apec.** Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une oeuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CG C, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).