

# L'industrie et les services à forte valeur ajoutée

## Des partenariats qui font évoluer les métiers cadres

Rapport final  
Mars 2022

Direction données et études



# Synthèse de l'étude

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

## Méthodologie

## Avant-propos

01

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

02

Des partenariats industrie / services solides, voués à perdurer

03

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

04

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

## Les objectifs de l'étude

- **Comprendre pourquoi** les entreprises industrielles ont un besoin croissant de ressources externes spécialisées à forte valeur ajoutée
- **Analyser précisément la teneur de cette relation** afin de mieux cerner le phénomène
- **Connaître l'impact** de cette collaboration **sur les métiers et les compétences** des cadres de l'industrie



**Pour analyser et comprendre la globalité du phénomène**

- Une étude menée au niveau national
- Une double approche qualitative et quantitative

# Une étude à forte dominante qualitative...

## Une interrogation sous forme d'entretiens individuels

### Côté entreprises industrielles

**Acheteurs**  
de prestations de services à forte valeur ajoutée au sein d'entreprises industrielles (8)

**Encadrants**  
qui travaillent au quotidien avec des prestataires de services, les encadrent (10)

### Côté entreprises de services à forte valeur ajoutée

**Dirigeants de sociétés de services**  
qui définissent les contours d'une prestation de services à forte valeur ajoutée et la pilotent (8)

**Cadres salariés prestataires**  
qui réalisent la mission, vivent la relation avec les cadres de l'entreprise industrielle (10)

**Panachage des profils** : secteurs industriels (\*), tailles d'entreprise et types de prestations de services délivrées (\*\*)



Terrain en juillet 2021

(\*)Secteurs industriels : automobile, aérospatial, ferroviaire, naval, nucléaire, métallurgie, mécanique

(\*\*)Prestations de services délivrées : ingénierie-R&D, activités informatiques et conseil en organisation, stratégie

## ... complétée d'un volet quantitatif

### Deux enquêtes réalisées

#### Entreprises tous secteurs

- Mettre en exergue une **comparaison industrie / autres secteurs, l'intensité du phénomène d'externalisation, les services à forte valeur ajoutée préférentiels...**
- Échantillon représentatif de 1 000 entreprises
- Enquête par téléphone
- **Environ 200 entreprises industrielles** ont été interrogées

#### Cadres du secteur industriel

- **Quantifier** la proportion de cadres industriels coordonnant le travail de prestataires de services, **l'impact** de cette mission **sur leur métier et compétences...**
- Échantillon représentatif de 1 000 cadres du secteur privé
- Enquête en ligne
- **Environ 400 cadres du secteur industriel** ont été interrogés



Terrain en septembre 2021

# Les prestations à forte valeur ajoutée, le champ de l'étude

## Les prestations à forte valeur ajoutée

---



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)



en lien avec des **fonctions qui requièrent des compétences pointues et nécessaires au bon fonctionnement et à la compétitivité** de l'entreprise industrielle



qui concernent **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.
- 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 de 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 des Métiers de la Métallurgie, Mars 2013



01

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

02

**Des partenariats industrie / services solides, voués à perdurer**

03

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

04

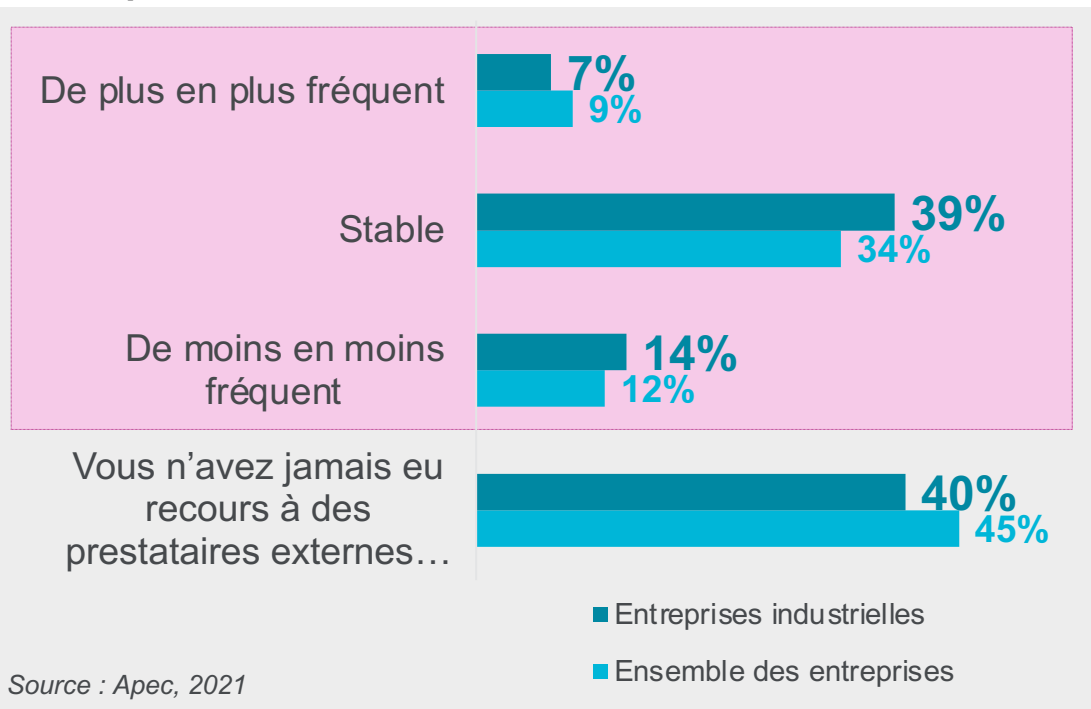
**Une transformation qui soulève des enjeux de compétences et de stratégie pour l'avenir**

# Sous-traitance industrielle ou externalisation, une notion qui a évolué...

- Depuis les années 1970, **les relations entre donneurs d'ordres industriels et sous-traitants se 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**.
- Les cadres et entreprises interrogées dans cette étude ont été questionnés spécifiquement sur leurs **pratiques d'externalisation**.

# Le recours aux prestataires de services à forte valeur ajoutée, un peu plus fréquent dans l'industrie

De manière générale, diriez-vous que le recours à l'externalisation au sein de votre entreprise est...



**60% des entreprises industrielles interrogées par l'Apec ont recours à l'externalisation**

**VS 55% pour l'ensemble des entreprises interrogées**

**Pour 2/3 d'entre elles, des prestations liées à leur cœur de métier ou processus de production**

NB : 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.

# L'externalisation, une réponse aux enjeux de l'industrie

## Les facteurs de transformation majeurs

### Le contexte économique

Du fait de la mondialisation, concurrence de plus en plus forte au niveau national et international, émergence de nouveaux acteurs...

### Les évolutions technologiques

La transformation numérique qui nécessite de repenser le modèle économique, l'organisation...

### Le respect des normes, des directives

La cybersécurité et la protection de données ; le RGPD (2), l'exploitation de la data, le cloud...

### L'enjeu environnemental, énergie, climat

En lien avec les évolutions législatives et réglementaires Au cœur de l'activité de l'entreprise, une intensification des démarches, projets R&D

**Externaliser une partie de son processus, et de fait recourir à des prestataires de services à forte valeur ajoutée**

(2) Règlement Général sur la Protection des Données

## Des enjeux au cœur des préoccupations des acteurs rencontrés...

« 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**

« **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, Energie, ETI**

« On nous demande **des profils agiles, des profils Cloud, des profils digitaux**, parce qu'on remanie tout le système d'information de l'entreprise. Il y a une grosse demande en infrastructure, en production, aujourd'hui parce qu'il y a beaucoup de projets qui arrivent en production. [ ] **Le Cloud et le Big Data, c'est les deux grosses demandes aujourd'hui.** »

**Prestataire, Dirigeant, Informatique, PME**

« 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**

# ... et qui les contraignent à revoir leur stratégie

Des impératifs de production respectant une triple exigence : concevoir et produire

## ... mieux

- proposer **des produits performants**, à la pointe de l'innovation,
- **se spécialiser et se recentrer** avec des produits plus pointus, plus techniques, plus qualitatifs
- sur **des marchés plus lucratifs et moins compétitifs**

## ... moins cher

- gagner **des parts de marchés** tout en augmentant les marges
- **optimiser les coûts** de fabrication pour gagner en rentabilité
- proposer une **offre compétitive**

## ... plus vite

- garder une longueur d'avance ou *a minima* « **rester dans la course** »
- **maîtriser le timing**, « le nerf de la guerre »
- **raccourcir les délais**
- **accélérer les cycles de conception et de production**, faire évoluer les méthodes de travail

# ... et qui les contraignent à revoir leur stratégie

## Des impératifs de production respectant une triple exigence : concevoir et produire

« Le marché fait qu'il y a eu beaucoup de **besoins en développements, de nouveaux besoins en produits.** [ ] Il a fallu développer beaucoup de choses **en même temps** [ ]... d'où le besoin de faire appel à des ressources. »  
**Cadre industriel, encadrant, Aéronautique / spatial, PME**

### ... mieux

- proposer **des produits performants**, à la pointe de l'innovation,
- **se spécialiser et se recentrer** avec des produits plus pointus, plus techniques, plus qualitatifs
- sur **des marchés plus lucratifs et moins compétitifs**

### ... moins cher

- gagner **des parts de marchés** tout en augmentant les marges
- **optimiser les coûts** de fabrication pour gagner en rentabilité
- proposer une **offre compétitive**

### ... plus vite

- garder une longueur d'avance ou *a minima* « **rester dans la course** »
- **maîtriser le timing**, « le nerf de la guerre »
- raccourcir les délais
- **accélérer les cycles de production**, faire évoluer les méthodes de travail

« 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 stressant parce qu'on est plus limité en termes de budget...** » **Cadre industriel, Encadrant, Automobile, Grande Entreprise**

« 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, Electronique, PME**

# 01 La tertiarisation de l'industrie : un enjeu transversal

## 2 formes de tertiarisation de l'industrie

Délocalisation de la production et renforcement des activités amont (prototypage...) et aval (marketing, logistique, distribution...)

Exemple : textile

Acte de production toujours central mais vente en parallèle d'activités de services (leasing, maintenance prédictive...)

Exemple :  
aéronautique

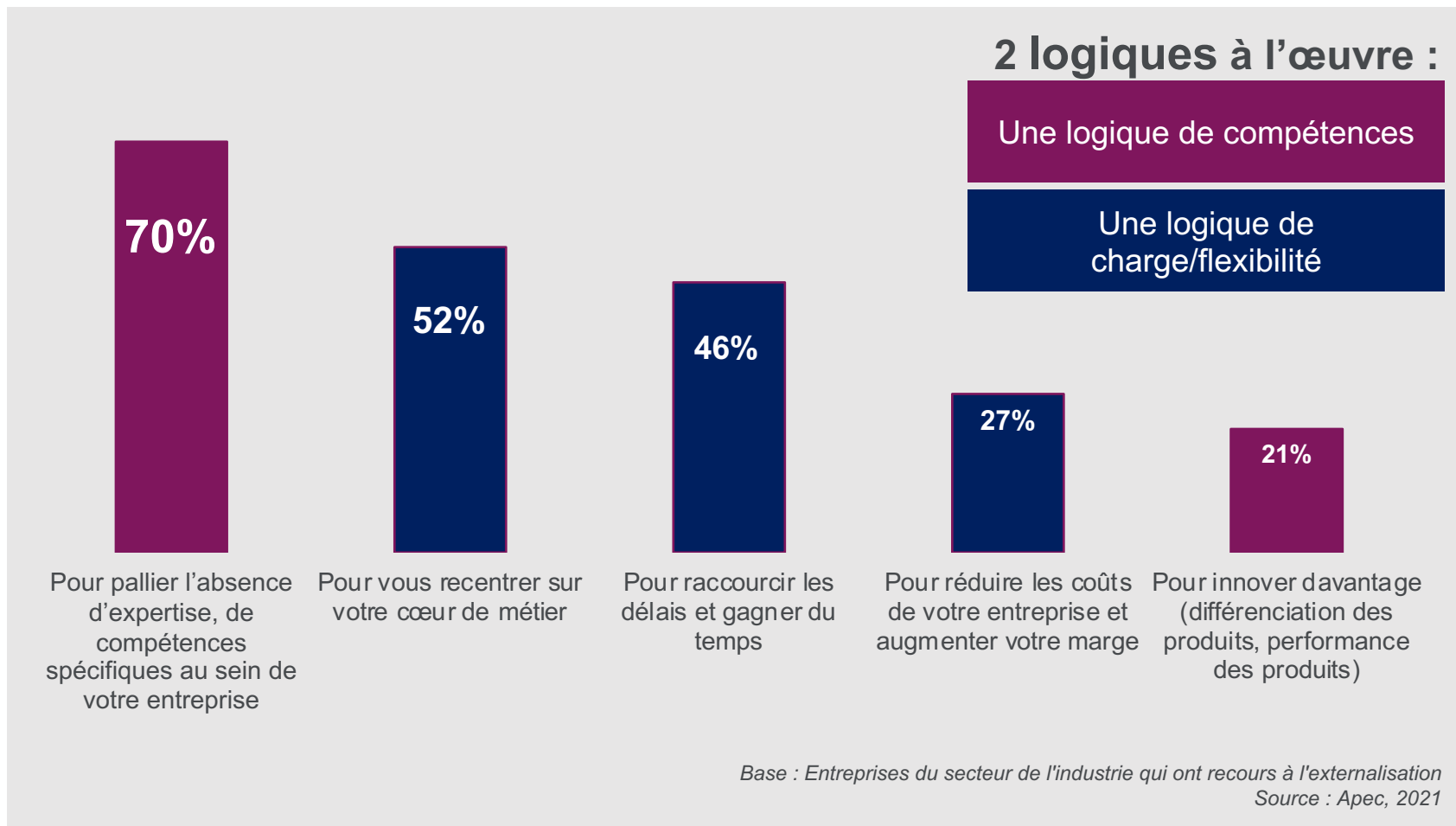
- Cette tertiarisation de l'industrie n'est pas l'objet de ce rapport.
- La tertiarisation constitue plutôt un enjeu transversal du monde industriel, induisant là aussi des transformations dans les besoins en compétences des entreprises industrielles.



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

## Pour quelles raisons avez-vous recours à des prestataires externes ?

Plusieurs réponses possibles



# Des motifs très souvent liés aux enjeux d'innovation...

- La mise à disposition de compétences rares et pointues, d'expertises spécifiques, d'un réservoir de compétences régulièrement actualisé et proposé aux entreprises (70%)

- Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, l'expertise, la spécificité et le savoir-faire de l'entreprise est **un élément de différenciation** qui va lui permettre de **se démarquer de ses concurrents**.
- **Les ruptures technologiques** l'obligent également à avoir recours à un accompagnement externe.

« C'est une solution, ça fait partie des possibilités d'embauche de recrutement qu'on a [ ], une taskforce pour développer des projets et trouver des compétences rares ou pointues dont on a besoin. »  
Cadre industriel, Acheteur, Métallurgie, PME

« Le digital s'est vraiment infiltré dans toutes les strates opérationnelles [ ]. C'est un trait commun que je constate de plus en plus dans les secteurs industriels. » Prestataire, Chef de projet informatique et stratégique, Métallurgie, PME

- Recentrer les collaborateurs sur des activités fortement liées à leur cœur de métier (52%)

- Certaines compétences internes peuvent être **sous-exploitées**, sur des **tâches ne relevant pas de leur cœur de métier**.
- Réaffecter les équipes internes sur des projets, **c'est faire monter en compétences leurs collaborateurs et développer l'expertise et le savoir-faire de l'entreprise**.

« On leur a sous-traité la maintenance de nos infrastructures sur différents data centers [ ]... 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, Electronique / Informatique, Grande Entreprise

## • Raccourcir les délais et gagner du temps (46%), et réduire les coûts de l'entreprise et augmenter les marges (27%)

- Les sociétés de services à forte valeur ajoutée constituent **un levier de flexibilité facilitateur** et **une variable d'ajustement** pour les entreprises industrielles ...
- **afin d'absorber une charge de travail supplémentaire.**

« 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**

« Ça [le recours aux prestataires] 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, Electronique, PME**

## • Pouvoir innover davantage (21%)

- Tant au niveau des **spécificités des produits ou services**
- ... que de **l'offre globale**
- Pour **se distinguer sur son marché**

« C'est un prolongement de la tendance récente : *les véhicules autonomes, électriques et hybrides [ ] On est en train d'avancer vers le véhicule autonome. Donc on va avoir des véhicules qui devront se gérer tous seuls et sur lesquels l'humain aura moins d'emprise.* »  
**Prestataire, Dirigeant, Service en ingénierie, PME**

01

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

02

**Des partenariats industrie - services solides, voués à perdurer**

03

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

04

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

## Des modalités de collaboration formalisées

Un parcours en 6 étapes, de la définition du besoin à la fin de la mission



La fonction achats joue un **rôle central pour le volet budgétaire**

- Elle collabore de **manière étroite avec les responsables techniques** de l'entreprise.
- Dans **les plus petites structures**, la fonction **RH** voire **la Direction** sont mis à contribution.

Le référent du consultant (e)/prestataire 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.**

## Deux modes d'intervention coexistent

### Le 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.

#### Pour l'entreprise industrielle

- Maîtrise des délais et des budgets mais aussi **délégation de responsabilité**
- Une formule plus coûteuse mais « *all inclusive* »
- **Réticence des cadres** qui pilotent les prestataires = **absence de maîtrise et risque de perte de savoir** pour les équipes

#### Pour le prestataire des services

- **Obligation de résultat**
- **Visibilité sur la durée du contrat** et **grande liberté**

### L'assistance technique

Un(e) consultant (e) est placée(e) dans les équipes de son client industriel, sur une compétence particulière, en cas de surcharge sur un projet.

#### Pour l'entreprise industrielle

- **Souplesse et moindre coût**
- Conserve un pouvoir de décision **dans le choix des profils**
- **Garde le pilotage du projet** et assume les risques
- **Moins chronophage au démarrage**

#### Pour le prestataire des services

- **Obligation de moyens**
- Prestation **facturée à la journée** ; tarif qui **dépend du domaine d'expertise et de l'expérience** des intervenant(e)s

## Des partenaires plus que des prestataires : une relation d'interdépendance

### Un accompagnement des prestataires indispensable face aux défis à relever

- L'accès à des compétences rares et pointues (la compétitivité des industriels)...
- dans un contexte de fortes évolutions technologiques...
- encore plus déterminant lorsque les besoins concernent des niches d'activité
- et que le nombre de sociétés de services à même d'offrir ces prestations est restreint.

Plus qu'une relation de travail basée sur un rapport contractuel



de véritables partenaires, essentiels à la croissance des industriels



une relation d'interdépendance qui profite à chacun des protagonistes

« 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**

## Une relation commerciale rééquilibrée, d'égal à égal

### Côté industriels, la volonté d'une coopération durable

- Le référencement dans les procédures d'achat pour **négoier des tarifs compétitifs**...
- mais également s'inscrire dans **une logique partenariale pérenne** et non plus une collaboration ponctuelle (« *one shot* »)
- Une **préférence des entreprises industrielles qui va très souvent à des prestataires déjà éprouvés**
- **L'antériorité de la relation joue dans le choix du prestataire** (limiter les risques, minimiser les temps d'apprentissage, témoigner de la reconnaissance...)

« 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, Electronique / Défense, PME**

« 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, Electronique / Défense, PME**

### Côté prestataires, garder et fidéliser les clients, vital pour leur développement

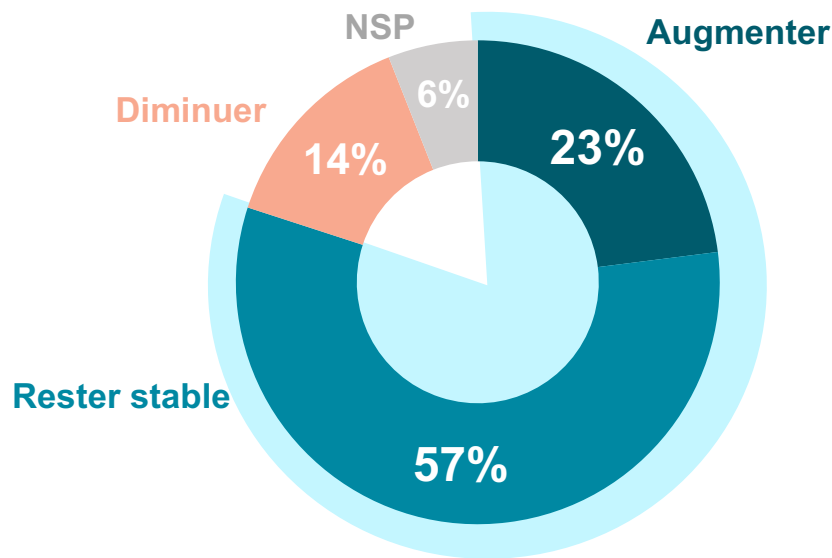
- Préserver leur existence, en grande partie **assurée par les entreprises clientes**
- Avoir plusieurs clients, des contrats en parallèle, intervenir dans des secteurs d'activité distincts **afin de pas être totalement dépendant** d'une entreprise donneur d'ordres (fragilité financière...)
- Un environnement **très concurrentiel** : des nouvelles sociétés de services, sur de nouveaux domaines d'intervention du fait de l'externalisation...



## Une synergie qui a vocation à perdurer

Un partenariat clé pour les entreprises industrielles, amené à se maintenir voire s'intensifier dans l'avenir

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

une intensification pour **un quart** d'entre elles

Base : Entreprises du secteur de l'industrie

## Des facteurs en faveur de l'externalisation des prestations de services

- Faire appel à ces acteurs est **complètement intégré aux pratiques** des entreprises industrielles, un mode de fonctionnement **qui fait partie des processus de travail**. **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 fait partie d'un vivier de ressources que nous avons**. On a toujours fait appel à des prestataires de service, **ça fait partie de l'ADN** et ça apporte de **l'agilité dans nos équipes**. » Cadre industriel, Acheteur, Electronique / Défense, PME

- Le maintien du recours aux prestataires de services à forte valeur ajouté est également **lié aux difficultés des entreprises industrielles en matière de recrutement** :
  - Des compétences recherchées **pointues et évolutives**
  - Qui rend difficile et coûteux** le fait de les détenir en interne ou d'en assurer le recrutement
  - Les niveaux de flexibilité et de rapidité d'accès à ces profils** permis par l'externalisation, en font une solution intéressante

« On s'aperçoit que **les technologies changent de plus en plus rapidement**. Les gens qu'on a développés en interne, on les a développés à notre rythme mais 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, Electronique / Défense, PME

« **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

01

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

02

**Des partenariats industrie / services solides, voués à perdurer**

03

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

04

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

# L'encadrement de prestataires : une majorité des cadres industriels concernés, des activités nombreuses et variées

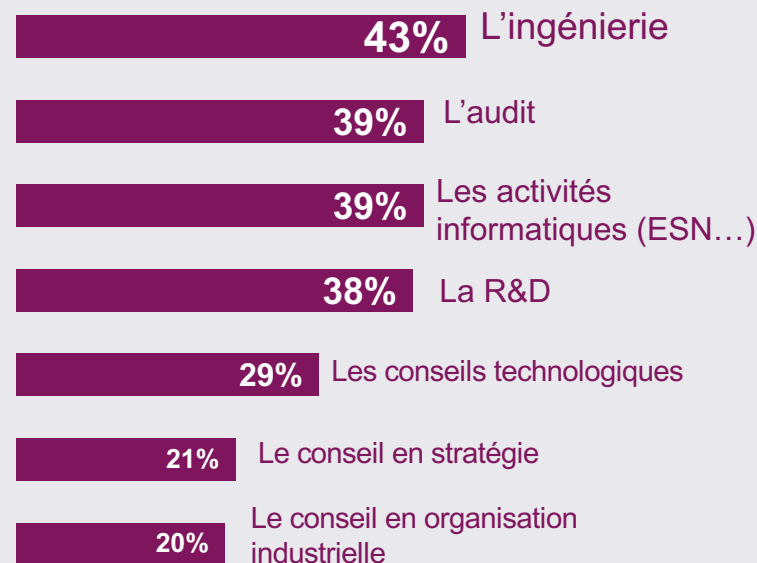
- La grande majorité des cadres de l'industrie ont déjà piloté, coordonné ou encadré des prestataires des services dans le cadre de leurs missions.
- Ce pilotage a pu concerner des prestataires dans différents domaines en ingénierie, audit, informatique, R&D, en conseil, qu'il soit technologique, en stratégie ou en organisation.

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

77%

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

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



Source : Apec, 2021

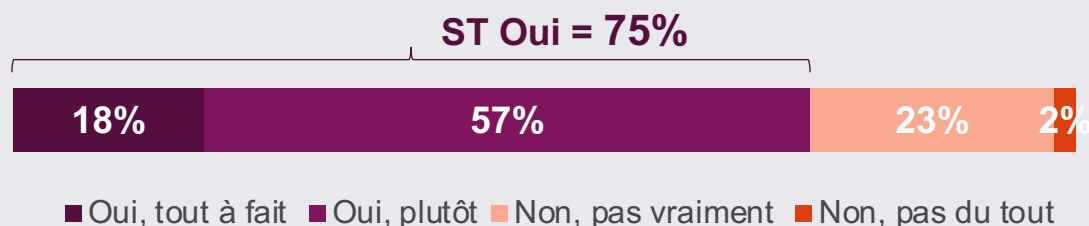
Base : Cadres en emploi dans l'industrie

## Une collaboration qui fait évoluer les métiers...

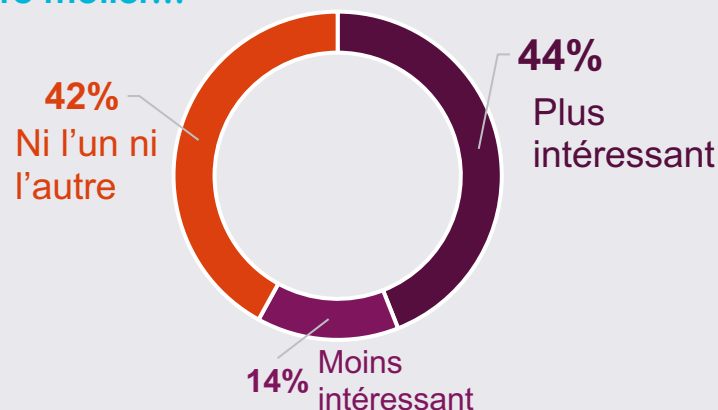
- Pour les trois quarts des cadres de l'industrie ayant eu à encadrer des prestataires de services, le pilotage de ces ressources externes a fait évoluer leur métier.
- Et ils sont nombreux à juger que cette expérience rend leur métier globalement plus intéressant (44%).

### 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 ?



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



Source : Apec, 2021

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

## L'apport bénéfique de la collaboration avec des experts externes

- Pour les cadres de l'industrie, **une opportunité de monter en compétences techniques en s'appuyant et en capitalisant** sur les connaissances et l'expérience de ces ressources externes...
- **qui 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.
- **Une collaboration d'autant plus appréciée quand la relation peut s'inscrire dans la bienveillance et le respect mutuel**, favorables 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, Energie, Grande Entreprise**

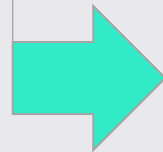
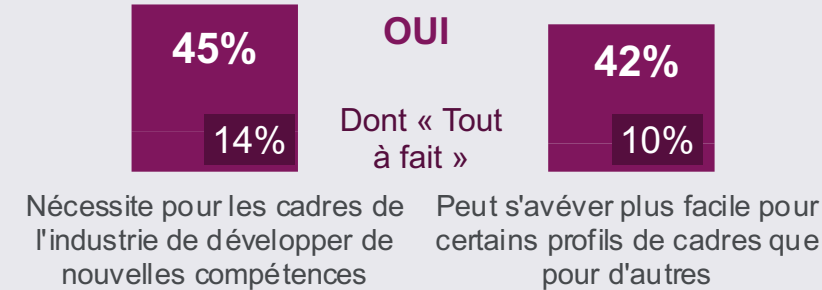
« Déjà, il m'a appris énormément de choses sur la partie *Télécom*. Il m'a *expliqué des choses qui*, en les lisant, *n'auraient eu aucun sens pour moi s'il ne les vulgarisait*. Les *calculs de charge*, je ne comprenais pas... [ ] Il m'a expliqué qu'il y a ça à regarder, ça à mesurer, comment ça *fonctionne*... *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, Electronique /Numérique, Grande Entreprise**

# Le développement nécessaire de nouvelles compétences

- Au-delà des compétences techniques auxquelles, le pilotage de prestataires de services à forte valeur ajoutée requiert et permet de développer **des compétences transversales et des qualités interpersonnelles.**

## Une mission qui mobilise de nouvelles compétences

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



Source : Apec, 2021

Base : Entreprises de l'industrie qui ont recours à l'externalisation pour leur cœur de métier

# Des compétences transversales et interpersonnelles déterminantes pour le pilotage des prestataires et le succès de la mission



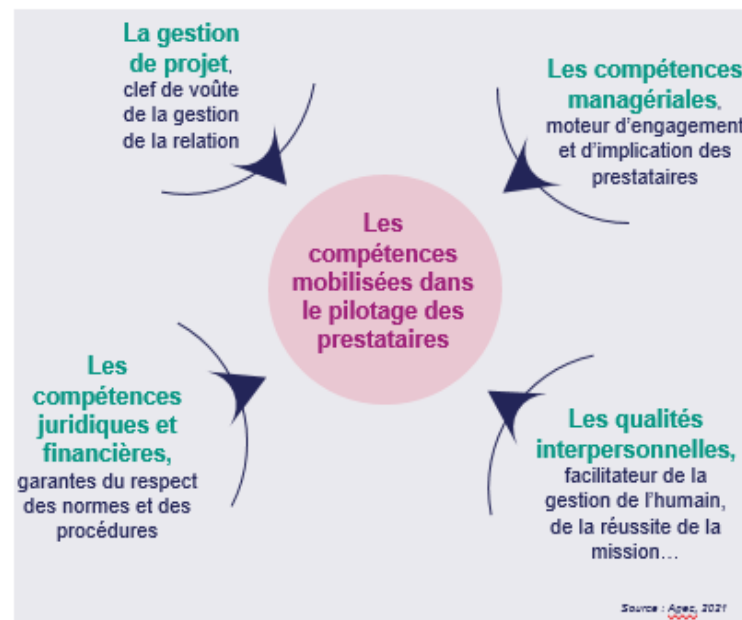


## ... Compétences en gestion de projet

- Un **facteur clé de succès** du projet
- Des formations à la gestion de projet **en début de carrière**
- **Nécessité d'actualiser** les connaissances dans un environnement en pleine transformation

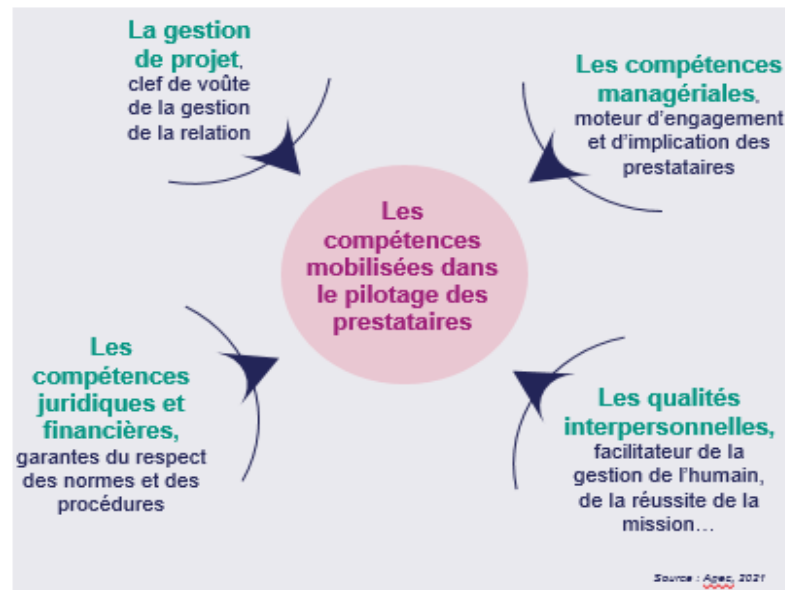
« En fait, j'ai été formé [à la gestion de projet], [ ] À moitié par expérience et à moitié par des formations [ ] Ce n'est pas un métier qui repose sur le théorique. [ ] La gestion de projet, il y a des choses qu'on obtient au fur et à mesure de l'expérience. »

**Cadre industriel, Encadrant, Aéronautique / spatial, PME**



Source : Apec, 2021

- La gestion de l'humain, un aspect compliqué dans le pilotage
- Complexe en l'absence de lien hiérarchique, du caractère ponctuel de la mission
- 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**

Source : Apec, 2021



- Un état d'esprit, une posture à avoir : **capacité d'adaptation, pédagogie, diplomatie**
- Capacité à **gérer l'interculturel** (prestataires aux expériences professionnelles diverses...)
- Des **consultant(e)s très volatiles** sur un marché de l'emploi leur étant favorable

« 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, Electronique / Défense, PME**

Source : Apec, 2021

## ... Les compétences juridiques et financières

- Professionnalisation du métier d'acheteur (création de postes, de départements achats...)
- Phénomène flagrant dans les petites structures
- Mise en place et développement des relations achats



« 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* [ ]. »

**Cadre industriel, Encadrant, Energie, Grande Entreprise**

Source : Apec, 2021

01

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

02

**Des partenariats industrie / services solides, voués à perdurer**

03

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

04

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

## 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** 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.
- Il ne s'agit pas de se substituer aux experts externes, mais 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**

« 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 haute valeur ajoutée s'inscrit dans un cadre légal, cherchant **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.**
- Ils 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.

« *Pour des raisons légales, on [les prestataires] ne peut pas être assimilé à du personnel du client. On doit être identifié comme des prestataires, [ ] 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. 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**

« *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.**

## ... et en matière de sécurité des données

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 cyber sécurité 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.
- 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.).
- 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

Poursuivre l'accompagnement de la transformation du métier et des compétences des cadres en matière de pilotage de prestataires est primordial du point de vue de la stratégie RH

Leur capacité à encadrer et à intégrer les prestataires de services à haute 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 à donner du sens à leur nouveau rôle, dans l'interdépendance avec les prestataires de service à forte valeur ajoutée, est un **élément clef** pour leur sentiment d'appartenance et leur projection dans les entreprises industrielles.

Trouver **le juste point d'équilibre dans les besoins en compétences et en flexibilité** auxquelles elles répondront

- **par l'évolution des salariés en interne**
- **par le recrutement en externe ou l'externalisation**



Observatoire paritaire, prospectif et analytique  
des métiers et qualifications de la Métallurgie

