

OREFQ info

OBSERVATOIRE RÉGIONAL DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION ET DES QUALIFICATIONS DE LORRAINE

Sommaire

Édito **1**

Dossier **2 à 12**

Les sous-traitants de la sidérurgie mosellane lors de la crise économique. Relations de dépendance et conséquences sur l'activité et l'emploi.

OREFQ
Centre d'Affaires Libération
4, rue de la Foucotte - 54000 Nancy
Tél : 03 83 98 37 37
Fax : 03 83 98 98 78
E-mail : contact@orefq.fr
Site : www.orefq.fr

Directeur de la publication :
Catherine FILPA

Permanents de l'OREFQ :
Pascal BAUGER
Catherine FILPA
Fabienne JIMENEZ
René KRATZ
Alexandre PARMENT
Angélique PEPIN-VIADER
Ousmane SOW

Conception : Phonem Communication Nancy
Imprimerie : Saint-Jacques (Lunéville)
Dépôt légal : Mai 2010 - ISSN 1240-1951

édito

En 2008/2009, quelque 300 établissements sous-traitants lorrains se sont trouvés confrontés aux effets conjugués des restructurations des grands donneurs d'ordres de la sidérurgie et de la crise économique.

A la demande de l'Etat et du Conseil régional, l'OREFQ a réalisé un bilan qui visait à apprécier l'ampleur des impacts de cette situation sur l'emploi, en particulier mosellan.

Il s'est appuyé sur une exploitation combinée de données quantitatives et de la valorisation d'entretiens de terrain menés auprès de représentants des directions et des syndicats des établissements donneurs d'ordres et de certaines entreprises sous-traitantes.

La stratégie générale des sous-traitants est à une maîtrise de la dépendance vis-à-vis des grands donneurs d'ordres, mais dans l'immédiat, cela se traduit d'abord par des pertes d'emploi. Les travaux confirment par ailleurs les enjeux de la coopération sur un territoire entre entreprises donneuses d'ordres et entreprises sous-traitantes.

Que toutes les personnes qui ont contribué à ce diagnostic soient ici remerciées.

Les sous-traitants de la sidérurgie mosellane lors de la crise économique. Relations de dépendance et conséquences sur l'activité et l'emploi.

Introduction

La sidérurgie¹ a longtemps été un des acteurs majeurs du paysage économique et social lorrain. Malgré un déclin très important au cours des décennies passées, le secteur continue à prédominer sur certains territoires infra régionaux, particulièrement dans les vallées de la Fensch et de l'Orne, zone d'implantation des principaux donneurs d'ordres (ArcelorMittal à Gandrange et Florange, Ascométal à Hagondange et Corus Rail à Hayange) et d'un grand nombre de leurs sous-traitants. La recherche de compétitivité de ces industries a conduit les établissements lorrains à se réorganiser à l'interne et à renégocier de manière continue les relations avec leurs sous-traitants. Selon le contexte (stagnation ou baisse de l'activité et des investissements), chacune de ces phases de réorganisation a pu s'accompagner d'une contraction plus ou moins forte du recours à la sous-traitance. La crise économique actuelle, déclenchée à l'automne 2008 et toujours en cours dans la plupart des pays industrialisés, a constitué un facteur aggravant. Il s'agit donc aujourd'hui d'apprécier le degré de détérioration de la situation globale des sous-traitants du fait de cette conjoncture dégradée, celle-ci intervenant après une période de croissance généralisée (au cours de laquelle on avait assisté à l'externalisation de certaines activités). A cet effet, l'OREFQ a réalisé un diagnostic de la situation durant l'année 2009. Une première publication (Bulletin OREFQ Info n°35) a rassemblé des données de cadrage sur les sous-traitants lorrains des établissements de la sidérurgie et d'ArcelorMittal en Moselle, issues de l'exploitation de statistiques publiques (SIRENE, ASSEDIC, DADS). Elle faisait également un premier bilan des conséquences de la crise économique sur ces sous-traitants à partir d'informations sur le chômage partiel fournies par la DDTEFP de la Moselle pour l'année 2009².

Le présent bulletin vient compléter cette première publication. Il s'intéresse davantage à la situation des donneurs d'ordres et aux relations qu'ils entretiennent avec leurs sous-traitants. Les informations traitées proviennent pour l'essentiel d'une série d'entretiens de terrain conduits auprès des directions des établissements donneurs d'ordres et de représentants des syndicats, et d'une enquête par questionnaire adressée à l'ensemble des sous-traitants lorrains.

¹ Le secteur de la sidérurgie relève du code 2410Z de la Nomenclature d'Activités Française (NAF 2008 en 732 postes) et comprend « des activités telles que la réduction directe du minerai de fer, la production de fontes brutes sous forme fondue ou solide, la conversion de fontes brutes en acier, la fabrication de ferroalliages et la fabrication de produits en acier ».

² « Les sous-traitants de la sidérurgie mosellane en 2009 à travers quelques statistiques publiques », *OREFQ Info*, n° 35, Nancy, décembre 2009.

La sidérurgie mosellane : concentration des établissements et baisse des effectifs

Dans sa communication sur la sidérurgie en 2005, le Conseil économique et social de Lorraine signalait que les entreprises sidérurgiques avaient reconstitué leurs marges et poursuivaient leur mouvement de concentration (ARCELOR occupait alors le 2^{ème} rang des producteurs mondiaux). Les années qui suivirent confirmèrent ce mouvement puisqu'on ne compte plus aujourd'hui que trois raisons sociales parmi les « grands » de ce secteur industriel : ArcelorMittal, Ascométal et Corus Rail, qui figurent parmi les vingt plus gros établissements employeurs de la zone d'emploi de Thionville. Par ailleurs, rapportée à l'échelle régionale, la part occupée par la zone d'emploi de Thionville dans la sidérurgie lorraine est passée de 88% en 1993 à 93% en 2008³. Ainsi, la concentration des entreprises s'est également accompagnée d'une concentration géographique qui s'explique par le fait que le site de Florange dispose des deux seuls hauts-fourneaux de la région.

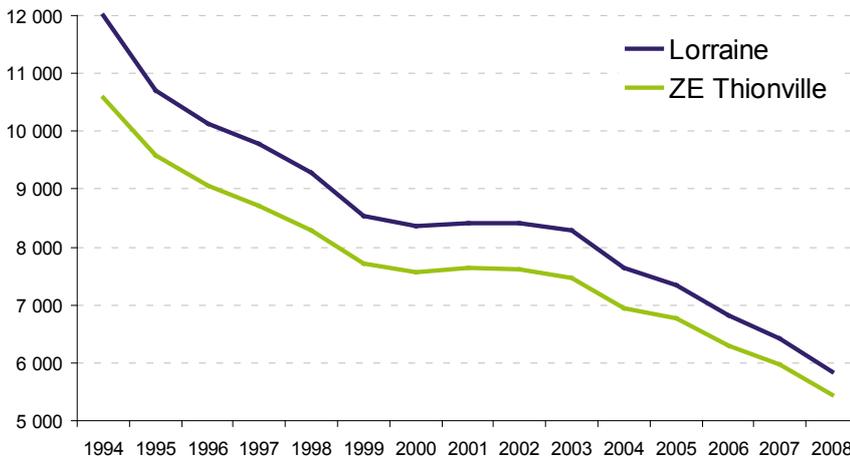
Cette double concentration a provoqué une importante réduction des effectifs salariés. En 1994, le secteur de la sidérurgie comptait 14 établissements en Lorraine pour 11 996 emplois salariés (Graphique n° 1). En 2008, il ne comptait plus que 11 établissements et avait perdu 6 143 emplois, soit plus de la moitié de ses effectifs. Avec 48% des effectifs en moins, le recul dans la zone d'emploi de Thionville a été à peine moins marqué que dans le reste de la région.

Enfin, la recherche d'une plus grande efficacité par les entreprises s'est traduite par un recours croissant à l'externalisation d'une partie des activités industrielles vers le secteur des services. La baisse de l'emploi observée dans les statistiques sur la sidérurgie résulte en fait partiellement d'un transfert d'emplois vers les services, notamment d'intérim, sans véritable changement de leur contenu. Il est toutefois indéniable que les destructions réelles d'emplois ont été substantielles même lorsqu'on neutralise ce phénomène de transfert.

³ Assedic – Statistiques annuelles des effectifs salariés affiliés à l'assurance chômage au 31 décembre.

Graphique 1

Évolution des effectifs salariés du secteur de la sidérurgie (NAF 732) entre 1994 et 2008 en Lorraine et dans la zone d'emploi de Thionville



Source : Assedic – Statistiques annuelles des effectifs salariés affiliés à l'assurance chômage au 31 décembre. Réalisation : OREFQ

Encadré n° 1 :

La sous-traitance est dite de capacité dès lors que l'entreprise donneuse d'ordres, équipée elle-même pour exécuter un produit, a recours à une autre entreprise, soit occasionnellement, en raison d'un surcroît momentané d'activité ou d'un incident technique ; soit de manière plus ou moins habituelle, parce que, désireuse de conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée, elle entend utiliser des capacités de production disponibles à l'extérieur.

La sous-traitance est dite de spécialité dès lors que l'entreprise donneuse d'ordres fait appel à un « spécialiste » disposant des équipements, des matériels et de la compétence adaptés à ses besoins, parce qu'elle-même ne peut ou ne souhaite pas s'en doter, pour des raisons relevant de sa stratégie propre⁸.

Sous-traitants de la sidérurgie mosellane : une situation construite dans les années quatre-vingt-dix

Les politiques d'externalisation de certaines activités et de recentrage sur les métiers de base se sont traduites par « une rationalisation du processus de production qui transite par une division du travail accrue sur le territoire et un recours croissant à l'externalisation d'une partie du processus de production industrielle vers d'autres secteurs⁴ ». Ces politiques ont été mises en œuvre dans la plupart des grandes entreprises⁵ et la sidérurgie lorraine n'a pas échappé à ce mouvement. Dans les années quatre-vingt-dix, celui-ci a largement contribué à structurer le tissu local des PME et à leur montée en compétence.

Une politique de qualité plutôt que de quantité⁶

SOLLAC⁷, années 1980/1990. La direction de l'entreprise dresse le constat suivant : près de trois quarts des dépenses de l'établissement sont consacrées aux achats ; une moitié pour les matières premières et l'énergie (gaz, électricité, etc.), l'autre moitié pour tout ce qui touche les investissements, la maintenance et la sous-traitance de fabrication. La réflexion porte également sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences car il s'agit de compenser les départs en préretraite et en retraite qui ont accompagné les mouvements de fusion des années soixante-dix et quatre-vingt. La stratégie arrêtée par la direction est claire : se recentrer sur le cœur de métier de l'entreprise qui est « de fabriquer de l'acier de qualité ».

L'entreprise entreprend alors de rationaliser son recours à la sous-traitance. Mais son ambition de devenir la référence mondiale en matière d'acier de qualité suppose

que se constitue un réseau de fournisseurs compétents dans son environnement géographique proche, et que ce réseau passe d'une sous-traitance de capacité à une sous-traitance de spécialité (Encadré n° 1).

Or, à la fin des années quatre-vingt, la sous-traitance chez Sollac est essentiellement une sous-traitance de capacité, plus ou moins importante durant l'année. La nouvelle stratégie d'achats est organisée autour de la volonté de ne conserver que l'effectif directement concerné par la fabrication. Toutes les opérations éloignées du processus de fabrication de l'acier seront sous-traitées à des professionnels confirmés. « On ne se contentait plus de louer du monde à nos fournisseurs, on achetait des prestations, on achetait de la maintenance... On achetait la disponibilité, par exemple, de notre train à chaud, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, trois cent soixante-cinq jours par an, dans un état lui permettant de fabriquer des produits de qualité, tels qu'on les demandait. »⁹ Ce qui sous-entendait de la part des différents fournisseurs qu'ils se dotent d'un ensemble de compétences, y compris de moyens d'études et de recherche, dont ils ne disposaient pas pour la plupart puisqu'on leur demandait uniquement de « louer » leur main d'œuvre.

⁴ Lilas Demmou, *La désindustrialisation en France*, Documents de travail de la DGTPPE, n° 2010/01, février 2010, p. 7.

⁵ Claude Altersohn, *La sous-traitance à l'aube du XXI^{ème} siècle*, Paris, L'Harmattan, 1997, p. 13

⁶ Témoignage d'un ancien ingénieur qui a effectué toute sa carrière dans l'entreprise depuis la fin des années 1960 jusqu'à la fin des années 2000. S'il a connu toutes les fusions et tous les changements d'appellation des 40 dernières années, dans son discours, Florange c'est Sollac.

⁷ Ancienne raison sociale d'ArcelorMittal. En 2004, SOLLAC LORRAINE GROUPE ARCELOR devient ARCELOR, puis en 2006, suite à l'OPA du groupe néerlandais MITTAL STEEL sur ARCELOR, fusion des deux groupes pour former ARCELORMITTAL.

⁸ Ces définitions proviennent du site de l'INSEE : www.insee.fr

⁹ Témoignage d'un ancien ingénieur de Sollac, lundi 06/07/2009.

Montée en compétence d'une sous-traitance située pour moitié en Lorraine

La sous-traitance lorraine a bénéficié de cette montée en compétence : « on achetait 50 % de notre chiffre d'affaires en Lorraine. C'était notre volonté. Sous réserve, bien évidemment, que les fournisseurs lorrains soient compétitifs, et si ce n'était pas tout à fait le cas, on faisait tout ce qui fallait pour qu'ils le deviennent⁹ ». Ainsi, la volonté du groupe était de générer un tissu de partenaires locaux compétents, responsables du bon fonctionnement des installations, pour un coût le plus bas possible. Par bon fonctionnement, il faut comprendre non seulement la prévention et la résolution rapide des pannes, mais aussi la fiabilisation des installations afin de limiter les défauts de production.

Cette responsabilité croissante des sous-traitants dans la fiabilisation des installations les a contraints à développer des moyens d'études, à prendre en charge la gestion des pièces de rechange et, surtout, à faire en sorte que celles-ci durent le plus longtemps possible : « c'était un gros challenge parce qu'en définitive, on confiait des contrats de sous-traitance à nos fournisseurs en leur demandant de réduire systématiquement les coûts, avec des pourcentages sur lesquels on s'engageait tous les ans : Vous faites la même chose, mais avec 5 % de coût en moins ! C'est rude, mais en même temps, ça a donné à ces fournisseurs-là – parce qu'on les a aidés pour ça, on a même été jusqu'à muter du personnel de chez nous chez eux, ou on en a pris en stage chez nous – ça leur a donné une compétence extraordinaire⁹ ».

Réduction du nombre de sous-traitants et sous-traitance en cascade

Au cours des années quatre-vingt-dix, le nombre de fournisseurs mobilisés par le site de Florange est passé de 5 000 fournisseurs environ (toutes fournitures comprises), à environ 400 fournisseurs principaux dédiés à la maintenance et à la production (dont la moitié implantée en Lorraine) et un millier de fournisseurs secondaires (qui s'occupent des petites fournitures occasionnelles et dont le nombre exact est difficile à estimer).

Cette réduction du nombre de sous-traitants de premier rang s'est accompagnée de la mise en cascade de la sous-traitance car ces mêmes prestataires n'avaient pas toujours les ressources internes pour faire face aux responsabilités confiées : « On a désigné des sous-traitants de premier rang qui pouvaient éventuellement avoir des sous-traitants de deuxième rang, voire de troisième rang, etc., mais en respectant nos règles, notamment de sécurité⁹ ».

Au final, cette stratégie a eu pour effet simultané la diminution du nombre global des sous-traitants aussi bien en maintenance qu'en fabrication, et l'augmentation de l'expertise de certains d'entre eux. Le développement de compétences spécifiques répondant aux besoins des établissements de la sidérurgie mosellane, notamment

dans la zone d'emploi de Thionville, atteste de l'existence d'externalités positives, la localisation commune permettant de créer dans le temps un réservoir de main d'oeuvre très qualifiée, de renforcer indirectement la diffusion de certaines avancées techniques et organisationnelles, même en l'absence de coopération voulue entre les différentes entreprises sous-traitantes. Ainsi, comme le reconnaît volontiers le directeur du site ArcelorMittal Autoprocessing à Woippy, qui compare les ressources locales en Moselle avec celles d'autres régions : « à Reims, c'est plus difficile, par exemple pour la sous-traitance mécanique (...) Ici, en Lorraine, il y a encore une activité importante et on n'a pas trop de mal pour trouver des gens pour intervenir. C'est une région industrielle¹⁰ ». Une région industrielle, constituée d'un réseau de PME liées aux grands donneurs d'ordres.

Encadré n° 2 :

La Commission européenne (CE) propose une définition des Petites et Moyennes Entreprises (PME) entrée en vigueur depuis 2005. Elle distingue les petites entreprises (qui emploient moins de 50 personnes et ont un chiffre d'affaires ou un total de bilan annuel inférieur à 10 millions d'euros) des moyennes entreprises (qui occupent pour leur part moins de 250 personnes, réalisent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou ont un bilan d'un montant total annuel n'excédant pas les 43 millions d'euros). En dessous d'un effectif de 10 salariés associé à un montant de chiffre d'affaires ou à un total de bilan annuel de moins de 2 millions d'euros, la CE parle de micro entreprises.¹¹ En France, ces dernières seraient plus volontiers désignées par la notion de très petites entreprises (TPE).

⁹ Témoignage d'un ancien ingénieur de Sollac, lundi 06/07/2009.

¹⁰ Entretien avec la direction d'ArcelorMittal Autoprocessing le vendredi 30/09/2009.

¹¹ Le critère d'indépendance est également pris en compte. On considère l'entreprise comme indépendante quand elle ne détient aucune participation dans d'autres entreprises ou qu'elle détient moins de 25 % du capital ou des droits de vote d'une autre entreprise et que, réciproquement, aucune entreprise ne possède de participation dans son capital ou qu'une autre entreprise détient moins de 25 % de son capital ou de ses droits de vote. Cependant, une participation égale ou supérieure à 25 % de certaines catégories d'investisseurs ne fait pas perdre la qualification d'entreprise « autonome » ; cette exception s'applique par exemple pour les « business angels » qui ont une activité régulière d'investissement en capital à risque. (Cf. « La nouvelle définition des PME. Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration », Office des publications de la Commission européenne). Site Internet : http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf

Un tissu de PME à très forte dominante industrielle

L'absence d'harmonisation des données dans les sources d'information utilisées (nous ne disposons pas d'informations portant à la fois sur les effectifs, les chiffres d'affaires et les bilans pour l'ensemble des entreprises) limite la tentative de caractériser la population des établissements sous-traitants (cf. encadré n° 2). Cependant, sur la base de tris à plat prenant en compte séparément la taille et le chiffre d'affaires, il est possible d'avancer que la plupart des sous-traitants lorrains de la sidérurgie pourraient être plutôt des PME : comme nous l'avons signalé dans le bulletin *OREFQ Info* précédent, 93% d'entre eux comptent moins de 250 salariés, 71% moins de 50 salariés et 25% moins de 10 salariés (Graphique 2).

L'analyse de la répartition par tranches de chiffre d'affaires montre que 96% des sous-traitants lorrains des établissements de la sidérurgie et d'ArcelorMittal ont déclaré un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros (Graphique 3).

Des sous-traitants dépendant de leurs donneurs d'ordres

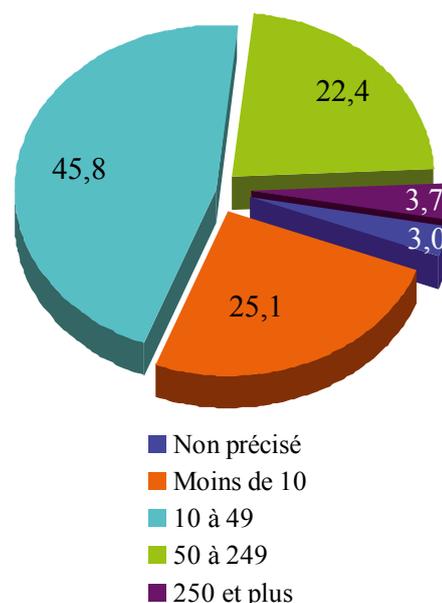
En 2008, un peu plus de deux tiers des établissements sous-traitants ayant répondu à l'enquête bénéficiaient d'un contrat avec au moins 3 des donneurs d'ordres considérés. Moins de la moitié des établissements répondants sont dans ce cas en 2009. Concomitamment, près d'un tiers des établissements sous-traitants ayant répondu au questionnaire bénéficiait d'un ou deux contrats avec les établissements sidérurgiques en 2008, alors qu'ils étaient près de la moitié en 2009 (Tableau 5). Le nombre de contrats par établissement sous-traitant est donc en diminution, tout du moins pour les établissements ayant répondu au questionnaire.

Tableau 5
Répartition des établissements sous-traitants par nombre de contrats en 2008 et 2009

	Nombre de contrats			
	en 2008		en 2009	
	Effectif	%	Effectif	%
Aucun contrat	0	0	2	4
1 contrat	7	15	13	28
2 contrats	8	18	9	20
3 contrats	10	22	5	11
4 contrats	7	15	5	11
5 contrats	8	17	9	20
6 contrats	4	9	2	4
8 contrats	2	4	1	2
Total	46	100	46	100

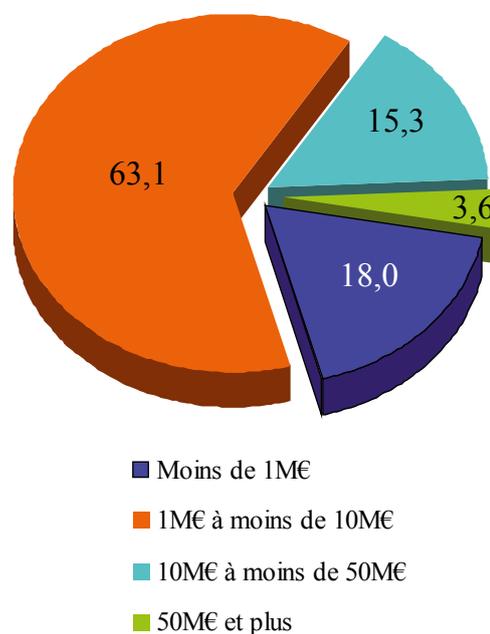
Source : Enquête sidérurgie OREFQ.

Graphique 2
Répartition par tranches de salariés des sous-traitants lorrains en 2009



Source : Fichier OREFQ consolidé.

Graphique 3
Répartition par tranches de chiffre d'affaires des établissements sous-traitants lorrains en 2008



Source : Infogreffe. Réalisation : OREFQ

En effet, 9 établissements sur les 46 ayant répondu au questionnaire (soit 20%) ont connu une rupture de contrat entre 2008 et 2009, et 9 autres au moins deux ruptures (Tableau 6), soit quasiment 4 établissements sur 10 ayant connu au moins une rupture de contrat sur la période.

Tableau 6
Répartition des établissements sous-traitants selon le nombre de ruptures de contrats entre 2008 et 2009

	Effectif	%
Aucune rupture	28	61
1 rupture de contrat	9	20
2 ruptures de contrat	6	12
3 ruptures de contrat	1	2
4 ruptures de contrat	1	2
5 ruptures de contrat	1	2
Total	46	100

Source : Enquête sidérurgie OREFQ.

Des enjeux importants sont donc attachés à ces phases de transition pour les sociétés sous-traitantes, qui doivent disposer d'un temps assez long pour se reconvertir ou chercher de nouveaux clients dans leur spécialité.

Réduction de la dépendance vis-à-vis de la sidérurgie entre 2007 et 2008

60% des 107 établissements présents dans la source Infogreffe ont vu leur chiffre d'affaires total augmenter entre 2007 et 2008 (Tableau 7). Cette proportion est identique à celle obtenue pour les 46 établissements répondant à notre enquête (Tableau 8).

Tableau 7
Évolution du chiffre d'affaires total des établissements sous-traitants entre 2007 et 2008

	Effectif	%
Augmentation	63	59
Baisse	44	41
Total	107	100

Source : Infogreffe. Réalisation OREFQ.

Tableau 8
Évolution du chiffre d'affaires des établissements sous-traitants entre 2007 et 2009

	Variation 2007/2008		Prévision de variation 2008/2009 (estimée)	
	Effectif	%	Effectif	%
Augmentation	27	59	11	24
Baisse	17	37	28	61
Non réponse	2	4	7	15
Total	46	100	46	100

Source : Enquête sidérurgie OREFQ.

Le chiffre d'affaires total de l'ensemble des établissements sous-traitants répondants à l'enquête est passé de 344 millions d'euros en 2007 à 452 millions en 2008, soit une augmentation de 32% (Tableau 9). Dans le même temps, le chiffre d'affaires réalisé par ces établissements avec la sidérurgie baissait de 2%, avec un effet marqué sur le dernier trimestre 2008.

Une analyse plus fine (Tableau 10) montre qu'en 2007, 41% des établissements sous-traitants réalisaient au moins 25% de leur chiffre d'affaires avec les établissements sidérurgiques ; leur proportion n'est plus que de 37% en 2008.

Le poids moyen de la sidérurgie dans le chiffre d'affaires total des établissements sous-traitants redescend de 11% en 2007 à 7% en 2008. La dépendance des établissements sous-traitants vis-à-vis de la sidérurgie a donc globalement diminué. Ce qui signifie que ces entreprises ont conquis leur chiffre d'affaires avec d'autres secteurs d'activité. Attention cependant à cette valeur moyenne qui ne rend pas compte des grandes disparités entre les entreprises. Dans certains cas, la réduction du nombre de contrats, outre la perte de chiffre d'affaires, fragilise les entreprises sous-traitantes en les rendant plus dépendantes d'un nombre réduit de donneurs d'ordres. Ainsi, le directeur d'une entreprise de la zone d'emploi de Thionville, qui fournit des prestations de services à l'industrie et qui est impliquée dans tous les métiers qui touchent à l'élaboration de l'acier, déclare : « ce qui est d'ores et déjà certain, c'est qu'avec la fin des contrats avec Ascométal et ArcelorMittal Gandrange, ArcelorMittal Florange sera notre client quasiment unique en 2010. En 2010 [notre entreprise] sera dépendante à 90% du site de Florange¹² ». L'aliénation du sous-traitant à un seul donneur d'ordres le met en situation de danger.

¹² Entretien avec le directeur de l'entreprise sous-traitante le 29/07/2009.

Tableau 9

Variation du chiffre d'affaires total et du montant total des contrats avec la sidérurgie (pour les établissements sous-traitants ayant répondu à l'enquête) entre 2007 et 2009

	2007	2008	2009 (prévision)
Chiffre d'affaires total (€)	344 241 264	452 509 396	370 755 000
Total des contrats sidérurgie (€)	18 065 471	17 634 740	-
Poids moyen de la sidérurgie (%)	11,4	7,3	-

Source : Enquête sidérurgie OREFQ.

Tableau 10

Variation du poids de la sidérurgie dans le chiffre d'affaires des établissements sous-traitants entre 2007 et 2008

	Poids de la sidérurgie en 2007 / en 2008			
	en 2007		en 2008	
	Effectif	%	Effectif	%
Moins de 5%	7	15,2	7	15,2
De 5% à moins de 25%	12	26,1	16	34,8
De 25% à moins de 50%	11	23,9	11	23,9
De 50% à moins de 100%	8	17,4	5	10,9
100%	0	0,0	1	2,2
Non réponse	8	17,4	6	13,0
Total	46	100,0	46	100,0

Source : Enquête sidérurgie OREFQ.

Tableau 11

Sous-traitants prévoyant une baisse du chiffre d'affaires total entre 2008 et 2009, selon le secteur d'activité

Secteurs d'activités (NAF38)	Établissements sous contrat en 2009	Établissements prévoyant une baisse de CA entre 2008/2009	Montant estimé des baisse (en millions d'euros)
Autres industries manufacturières réparation et installation de machines	10	4	- 8,7
Métallurgie et fabrication de produits métalliques	8	5	- 4,3
Construction	5	3	- 5,7
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	4	1	- 0,6
Fabrication de machines et équipements	4	3	- 56,6
Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets	4	4	- 5,4
Activités de services administratifs et de soutien	3	2	- 4,5
Activités juridiques, comptables, de gestion, de contrôle et d'analyses techniques	2	2	- 0,5
Enseignement	1	1	- 0,1
Industrie chimique	1	1	- 17,1
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	1	0	0,0
Transports et entreposage	1	1	- 2,0
Total	44	27	-105,5

Source : Enquête sidérurgie OREFQ.

Prévision de baisse des chiffres d'affaires entre 2008 et 2009

Parmi les 46 établissements sous-traitants ayant répondu à l'enquête, 44 étaient encore sous contrat avec au moins un donneur d'ordres de la sidérurgie en 2009. Parmi ceux-ci, 27, soit près de deux tiers (61%), prévoient une baisse de leur chiffre d'affaires entre 2008 et 2009 (Tableau 11). Cette baisse affecterait 11 des 12 secteurs d'activité représentés parmi les répondants.

Un impact plus fort en 2009 de la situation des donneurs d'ordres sur la sous-traitance

Stagnation des effectifs de la sous-traitance entre 2007 et 2008, puis baisse entre 2008 et 2009

A la stagnation des effectifs totaux des établissements sous-traitants de la sidérurgie entre 2007 et 2008¹³ a succédé une baisse des effectifs. Les données trimestrielles fournies par l'URSSAF¹⁴ permettent de suivre l'évolution des effectifs sur les trois années. Elles confirment la phase initiale de stabilité des effectifs (Graphique 4 et Tableau 13) mais elles montrent une dégradation de l'emploi à partir du dernier trimestre de l'année 2008, au plus fort de la crise économique. Entre le troisième trimestre 2008 et le troisième trimestre 2009, les établissements sous-traitants de la sidérurgie ont perdu un millier d'emplois, soit une baisse de 10%.

¹³ Cf. tableau n°9 du bulletin OREFQ Info n° 35. Avec 254 établissements des 299 figurant dans le fichier OREFQ, la source Assedic 2007 couvre 85% des sous-traitants de la sidérurgie.

¹⁴ Avec 271 établissements sur les 299 de notre base de données, la source URSSAF couvre 91% des sous-traitants de la sidérurgie.

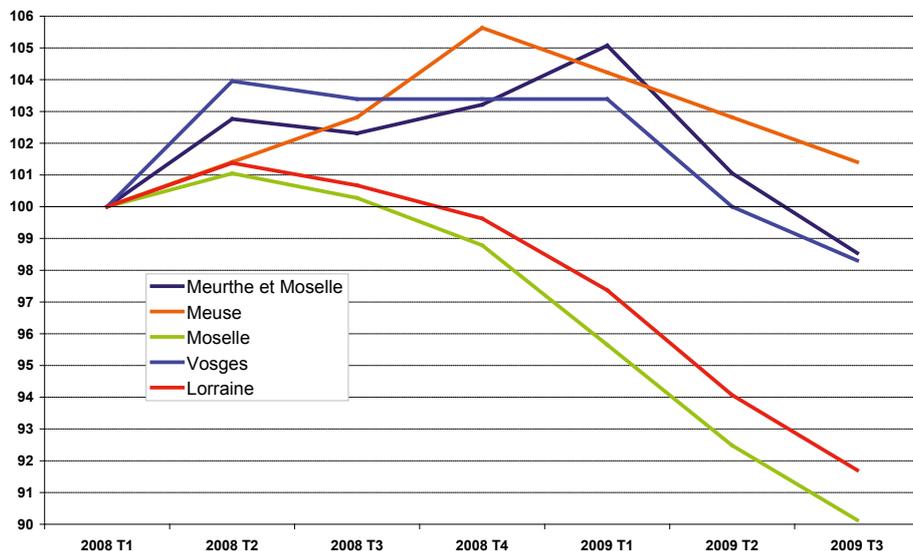
Tableau 13

Variation des effectifs salariés des établissements sous-traitants de la sidérurgie par département et par trimestre entre 2008 et 2009

	2008 T1	2008 T2	2008 T3	2008 T4	2009 T1	2009 T2	2009 T3	Évolution sur un an 2008T3 - 2009T3	Évolution sur un an (en %)
Meurthe et Moselle	1 991	2 046	2 037	2 055	2 092	2 012	1 962	-75	-3,7
Meuse	71	72	73	75	74	73	72	-1	-1,4
Moselle	9 818	9 921	9 845	9 699	9 391	9 080	8 849	-996	-10,1
Vosges	177	184	183	183	183	177	174	-9	-4,9
Lorraine	12 057	12 223	12 138	12 012	11 740	11 342	11 057	-1 081	-8,9

Source : URSSAF. Réalisation : OREFQ

Graphique 4
Variation des effectifs salariés des établissements sous-traitants par département et par trimestre entre 2008 et 2009 (base 100)



Source : URSSAF. Réalisation : OREFQ.

Au final, c'est durant l'année 2009 que les effets combinés, d'une part, d'un processus structurel de réduction des coûts chez les donneurs d'ordres et, d'autre part, de la conjoncture, auront été les plus durs. Comment les sous-traitants vont-ils pouvoir récupérer des parts de marché dans d'autres secteurs d'activité ? Et comment les donneurs d'ordres peuvent-ils les aider ? Telles sont les questions que l'on peut se poser.

Difficultés à anticiper l'avenir, transfert des capacités techniques et reconversion de la main d'oeuvre

Parmi les répondants à l'enquête de l'OREFQ, 27 établissements sur 42 envisagent de développer de nouvelles prestations en s'ouvrant à d'autres secteurs pour répondre aux impacts négatifs générés par les mutations de la sidérurgie mosellane (Tableau 14). Il reste que les stratégies de diversification sont parfois

difficiles à construire. Ainsi, comme l'évoque le directeur de cet établissement qui compte une centaine de salariés et qui vend des composants d'automatisme, des variateurs de vitesse et tout ce qui sert à la distribution électrique (transformateurs, disjoncteurs), « il existe des perspectives dans l'agroalimentaire, les nanotechnologies et dans la chimie, mais dans l'agroalimentaire, la France est doublée par l'Allemagne, dans les nanotechnologies, BMW est en avance et dans la chimie, l'explosion du vapocraqueur a différé les perspectives et le projet de pipeline n'est pas assez avancé¹⁵ ».

¹⁵ Entretien avec le directeur de l'établissement le 21/01/2010.

Tableau 14

Dispositions envisagées par les établissements sous-traitants pour faire face aux mutations de la sidérurgie mosellane

	Effectif	%
Recherche de nouveaux clients pour vos prestations habituelles	33	79
Projet de diversification (développement de nouvelles prestations)	27	64
Suppressions d'emploi	22	52
Amélioration de la productivité	12	29
Mutation du personnel touché dans un autre établissement du groupe	9	21
Reconversion interne du personnel touché	8	19
Ne sait pas encore	2	5
Nombre total d'établissements ayant répondu à cette question	42	100

Source : Enquête sidérurgie OREFQ.

De plus, les projets d'ouverture à d'autres secteurs peuvent aller à l'encontre de stratégies développées antérieurement, qui visaient une hyperspécialisation. Telle entreprise, à la fin des années quatre-vingt-dix, s'est centrée exclusivement sur la clientèle des sidérurgistes après revente d'une partie de ses autres activités. Elle propose des prestations de services destinés à optimiser la logistique et la manutention des demi-produits pour l'industrie des métaux, des interventions techniques visant l'amélioration de la qualité des produits finis et la gestion des scories et laitiers, avec valorisation des métaux récupérés et concassage des scories. Ses donneurs d'ordres sont exclusivement des sidérurgistes.

Les cas de figure varient donc fortement d'une entreprise sous-traitante à l'autre. La pérennisation, voire le développement des entreprises sous-traitantes est liée aux possibilités de conquérir des clients sidérurgistes autres que lorrains et aux possibilités de transférer ou faire évoluer certaines prestations spécialisées vers le traitement d'autres matériaux que l'acier.

Les entretiens conduits avec les industriels ont également mis en évidence la difficulté à anticiper les variations de l'activité économique. Les témoignages montrent que les directions des établissements et les représentants des syndicats effectuent un travail de veille à partir des indicateurs clés reflétant l'activité économique de leur secteur, celui de la transformation des métaux. Mais l'évolution de la situation sur la totalité des filières est parfois très rapide, ce qui provoque des à-coups dans la production, à-coups d'autant plus rudes que l'attention des acteurs est captée par des objectifs de production (par exemple, viser les 100% d'utilisation des capacités de production d'un site). C'est ce que l'on peut comprendre dans le témoignage de ce représentant de la direction d'une entreprise donneuse d'ordres : « sur l'année 2008,

jusqu'au mois de juin, on était parti pour battre le record de l'usine, sauf qu'à partir de la rentrée de septembre 2008, on a eu un effondrement des commandes, mais quand je dis un effondrement, c'est carrément divisé par deux du jour au lendemain, et puis après encore divisé par 4. (...) Au dernier trimestre, le coup de frein a été d'une brutalité sans commune mesure¹⁶ ». Cette chute brutale de l'activité résulte elle-même d'une chute tout aussi brutale des commandes passées par les équipementiers du secteur de l'automobile qui constituent la clientèle de ce donneur d'ordres. Or, certains clients lorrains avaient eux-aussi tardé à réagir à la baisse importante de vente de voitures (qui avait entraîné un surstockage chez les constructeurs). C'est donc bien tout au long de la filière que les ajustements s'opèrent. Les travaux n'ont pas été poussés assez loin pour comprendre si une réaction plus rapide de chaque maillon constituant la filière aurait changé en bout de course les conséquences en matière d'emplois chez les entreprises sous-traitantes. On peut toutefois penser que le fait de donner plus de temps aux sous-traitants pour s'adapter à la perte progressive de chiffre d'affaires constitue une meilleure chance de survie. L'article 7.2.1 de l'accord national du 17 mai 2010 relatif à la GPEC dans la métallurgie encourage d'ailleurs les entreprises donneuses d'ordres et les entreprises sous-traitantes, « dans le cadre de leurs relations commerciales, à prévoir les modalités d'échanges d'informations en matière de GPEC, ainsi que les mesures susceptibles de permettre d'anticiper au mieux leurs évolutions respectives en matière d'emploi et de compétences, dans le respect des informations préalables dues aux instances représentatives du personnel et à leurs propres salariés ».

S'agissant du recul de l'emploi, un autre résultat de l'enquête mérite d'être souligné. Celui de l'absence de pistes pour une éventuelle reconversion de la main d'œuvre directement touchée par le recul des activités sidérurgiques. Très peu de répondants citent des emplois-métiers précis comme pouvant être des pistes de reconversion rapide des salariés, dans l'hypothèse où les marchés liés à la sidérurgie seraient irrémédiablement perdus. La gestion de l'aval de la crise est donc susceptible d'être renvoyée aux acteurs du service public de l'emploi.

Conclusion

Ce diagnostic avait pour ambition de produire une meilleure connaissance des sous-traitants de l'industrie sidérurgique afin de permettre aux services de l'État et du Conseil régional de proposer un accompagnement

¹⁶ Comme l'explique le directeur du site : « le monde de l'automobile est un monde très prédictible : les usines ont des capacités, elles commandent leurs produits 3 mois à l'avance. Donc, en mode normal, on a une prévision annuelle des clients, avec un planning fixe sur 3 mois. On sait très bien où on va. Mais là on n'est pas en mode normal. Là, aujourd'hui, on est le 30 septembre et je n'ai aucune vision sur ce qu'on va faire au mois de novembre ».

des entreprises les plus fragilisées en matière d'emploi, de formation et de qualification. Certaines analyses ont cependant été difficiles à réaliser en raison du caractère parcellaire des informations quantitatives et qualitatives collectées.

En revanche, le diagnostic livre un certain nombre d'informations sur les sous-traitants de la sidérurgie lorraine. En 2009, au moins 300 établissements à forte dominante industrielle sont particulièrement concernés par la relation avec les donneurs d'ordres. Ces établissements sont concentrés en Moselle et dans la zone d'emploi de Thionville. Il s'agit vraisemblablement de TPE et PME qui emploient une main d'œuvre ouvrière. L'impact des restructurations dans la sidérurgie se fait sentir surtout en 2009. Les directions interrogées dans l'enquête de l'OREFQ avaient prévu une perte de chiffres d'affaires pour cet exercice. Les données URSSAF confirment un recul important de l'emploi sur la période récente : 1000 emplois détruits entre le 3^{ème} trimestre 2008 et le 3^{ème} trimestre 2009. Enfin, les perspectives d'avenir sont incertaines. 20 répondants sur 42 à l'enquête ne se prononcent pas quand il s'agit d'évoquer des perspectives d'activité à 3 ans. Le diagnostic permet enfin de poser l'hypothèse d'une année 2010 difficile.

Il faut aussi noter que les difficultés rencontrées par les sous-traitants sont structurelles. Les données nationales issues de l'Enquête annuelle d'entreprises réalisées par

le SESSI auprès des entreprises de 20 salariés et plus attestent d'une stratégie systématique et régulière de compression des effectifs et de réduction des charges dans la métallurgie et transformation des métaux. Sur ce plan, les donneurs d'ordres lorrains ne sont pas atypiques, et la crise de 2008 n'a fait qu'aggraver ces processus.

Il reste que l'avenir et la pérennisation du tissu industriel régional dépend largement de la politique industrielle nationale. Or, si l'on en croit Elie Cohen, directeur de recherche au CNRS, « le dévissage industriel de l'Hexagone n'a guère de chances d'être stoppé. Il risque plutôt d'empirer »¹⁷. Et si l'on s'en tient à l'ampleur des pertes d'emploi, variable selon les différentes branches de l'industrie, la période 1980-2007 qui a vu la branche des biens intermédiaires – qui inclut la métallurgie et la transformation des métaux – contribuer à 41% des pertes d'emplois de l'industrie¹⁸ semble lui donner raison.

Enfin, on peut signaler que les informations utiles aux actions d'accompagnement de certains sous-traitants durant cette période de crise ont été transmises à la CCI, à l'ARACT et à l'AFPA, et qu'elles ont contribué à un ajustement de leurs interventions au bénéfice de ces entreprises.

Annexe

Méthodologie du diagnostic

Etablissements donneurs d'ordres retenus dans le champ du diagnostic :

Le tableau A ci-dessous récapitule les donneurs d'ordres qui ont été sollicités dans le cadre du diagnostic. Il s'agit :

- des établissements ArcelorMittal à Gandrange et Florange (deux établissements distincts au moment du diagnostic sur Florange ; 1 seul aujourd'hui), Ascométal à Hagondange et Corus Rail à Hayange. Ces établissements concentraient 5 914 des 5 989 salariés de la sidérurgie mosellane, soit la quasi totalité des effectifs du secteur en 2007.
- des établissements ArcelorMittal Autoprocessing à Woippy, ArcelorMittal Research à Maizières-lès-Metz, ArcelorMittal Profil à Yutz et Gepor à Illange, qui ont été ajoutés à la demande du Comité de pilotage des travaux de diagnostic.

Tableau A : Les établissements donneurs d'ordre choisis pour le diagnostic

Raison sociale	Commune	Secteur d'activités	Code APE
ArcelorMittal Atlantique et Lorraine	Florange	Sidérurgie	2410Z
ArcelorMittal Packaging	Florange	Sidérurgie	2410Z
ArcelorMittal Gandrange	Gandrange	Sidérurgie	2410Z
Ascométal	Hagondange	Sidérurgie	2410Z
Corus Rail	Hayange	Sidérurgie	2410Z
ArcelorMittal Autoprocessing	Woippy	Découpage, emboutissage	2550B
ArcelorMittal Profil	Yutz	Commerce de gros de minerais et métaux	4672Z
Gepor	Illange	Manutention non portuaire	5224B
ArcelorMittal Maizières Research	Maizières-lès-Metz	Recherche-développement en autres sciences physiques	7219Z

Réalisation : OREFQ

Constitution d'un fichier de sous-traitants :

Il a été demandé à ces huit donneurs d'ordres de fournir à l'OREFQ leurs fichiers de sous-traitants. Malgré la définition donnée dans le cahier des charges et explicitée lors des entretiens avec les représentants des directions des établissements, la qualité des fichiers fournis s'est révélée très hétérogène. Au final, le fichier de départ établi par l'OREFQ comportait 299 établissements sous-traitants lorrains (cf. tableau B), 111 établissements en France hors Lorraine et 24 établissements étrangers (essentiellement en Allemagne, Luxembourg et Belgique) soit un total de 434 établissements sous-traitants.

¹⁷ Cité par Yves Mamou, « Une désindustrialisation difficile à enrayer », *Le Monde*, 23 février 2010.

¹⁸ Contre 29,4% pour l'industrie des biens de consommation, 18,0% pour les biens d'équipement, 7,3% pour l'industrie automobile, 3,7% pour l'énergie et 0,3% pour l'industrie agroalimentaire. Voir Lilas Demmou, *La désindustrialisation en France*, Documents de travail de la DGTPE, n° 2010/01, février 2010, p. 7.

Tableau B : Répartition des sous-traitants par secteur et par département

Secteurs d'activités (NAF38)	Meurthe-et-Moselle	Meuse	Moselle	Vosges	Total
Autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines	8		50		58
Métallurgie et fabrication de produits métalliques	5	2	42	2	51
Construction	4		34	1	39
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	4		25		29
Activités de services administratifs et de soutien	1		21		22
Activités juridiques, comptables, de gestion, de contrôle et d'analyses techniques	4		13		17
Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets, dépollution	1		13	1	15
Transports et entreposage	2		12		14
Fabrication de machines et équipements	4		9		13
Travail du bois, industries du papier et imprimerie	1	1	4		6
Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	1		4		5
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	2		3		5
Industrie chimique			4		4
Fabrication d'équipements électriques	2		2		4
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	2		2		4
Activités financières et d'assurance			2		2
Enseignement			2		2
Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement			2		2
Autres activités de services	1		1		2
Activités immobilières			1		1
Activités informatiques et services d'information			1		1
Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques			1		1
Fabrication de matériels de transport			1		1
Recherche-développement scientifique			1		1
Total	42	3	250	4	299

Source : OREFQ

La collecte d'informations qualitatives à partir d'entretiens de terrain :

Une série d'entretiens semi directifs avec les établissements donneurs d'ordres d'une durée moyenne d'une heure et quart a été effectuée entre le 24 juin et le 30 septembre 2009. Le guide d'entretien était organisé autour de trois grands axes thématiques : présentation de l'établissement, l'établissement dans le contexte de la crise économique, l'organisation de la sous-traitance. Six des huit directions des donneurs d'ordres ont été rencontrées. Les directions de Gepor et d'ArcelorMittal Profil ont décliné l'entretien.

De plus, des entretiens avec certains partenaires sociaux d'ArcelorMittal Florange et avec un ancien cadre de direction d'Usinor Sacilor actuellement à la retraite sont venus compléter le recueil d'informations qualitatives. Par ailleurs des entretiens ont aussi eu lieu avec quelques entreprises sous-traitantes.

La collecte d'informations quantitatives à partir des statistiques publiques et d'une enquête auprès des sous-traitants :

La collecte des informations quantitatives concernant les sous-traitants s'est appuyée sur une démarche en deux étapes. La première a consisté à rechercher les données statistiques de cadrage portant sur les établissements sous-traitants des grands donneurs d'ordre sélectionnés ; la seconde, à mener une enquête directe auprès des établissements sous-traitants lorrains.

Lors de la première étape, les données de cadrage devaient permettre d'observer l'évolution des effectifs des établissements sous-traitants. C'est pourquoi, nous avons utilisé la source Assedic qui, avec 257 établissements, couvre 86% de notre base de données (cf. tableau C).

Tableau C : Répartition des sous-traitants par secteur et par département dans la source Assedic en 2008

Secteurs d'activités (NAF38)	Meurthe-et-Moselle	Meuse	Moselle	Vosges	Total
Autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines	8		47		55
Métallurgie et fabrication de produits métalliques	4	2	40	2	48
Construction	3	0	32	1	36
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	3		25		28
Activités de services administratifs et de soutien	3		15		18
Activités juridiques, comptables, de gestion, de contrôle et d'analyses techniques			9		9
Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets, dépollution	1		10	1	12
Transports et entreposage	2		8		10
Fabrication de machines et équipements	3		9		12
Travail du bois, industries du papier et imprimerie		1	3		4
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	2		2		4
Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	1		4		5
Fabrication d'équipements électriques	1		2		3
Industrie chimique			3		3
Activités financières et d'assurance			2		2
Autres activités de services	1		1		2
Enseignement			1		1
Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement			2		2
Activités informatiques et services d'information			1		1
Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques			1		1
Fabrication de matériels de transport			1		1
Total	32	3	218	4	257

Source : Assedic. Réalisation : OREFQ.

Les données de cadrage devaient également permettre d'observer l'évolution des chiffres d'affaires des établissements sous-traitants. Pour ce faire, nous avons utilisé la source Infogreffe qui recense les informations (notamment les comptes annuels) déposées aux Greffes des Tribunaux de Commerce. Avec 111 établissements, elle couvre 37% de notre base de données (cf. tableau D).

Tableau D : Répartition des sous-traitants par secteur d'activité et par département dans la source Infogreffe en 2008

Secteurs d'activités (NAF38)	Meurthe-et-Moselle	Meuse	Moselle	Vosges	Total
Autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines	4		21		25
Métallurgie et fabrication de produits métalliques	3	1	20	2	26
Construction	2		14		16
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	3		9		12
Activités de services administratifs et de soutien			2		2
Activités juridiques, comptables, de gestion, de contrôle et d'analyses techniques	2		3		5
Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets, dépollution	1		1	1	3
Transports et entreposage	1		5		6
Fabrication de machines et équipements	3		4		7
Travail du bois, industries du papier et imprimerie	1	1			2
Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	2		1		3
Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	1		1		2
Fabrication d'équipements électriques	1				1
Fabrication de matériels de transport			1		1
Total	24	2	82	3	111

Source : Infogreffe. Réalisation : OREFQ.

Lors de la seconde étape, la collecte des informations a été réalisée à l'aide d'un questionnaire mis en ligne sur le site de l'OREFQ (doublé par un envoi postal accompagné d'un courrier explicatif). Le site a été opérationnel à compter du 20 octobre 2009. Le questionnaire était organisé autour de six grands axes thématiques : principales caractéristiques de l'établissement sous-traitant, identification des donneurs d'ordres, prestations fournies et chiffre d'affaires réalisé, emplois et qualifications concernés par la sous-traitance, la sous-traitance en cascade, l'établissement sous-traitant et les mutations dans la sidérurgie en Lorraine.

Nous avons obtenu 48 retours sur 299 établissements enquêtés, soit 16%, dont 46 exploitables (15%) (cf. tableau n° E). Ce taux de réponse s'avère beaucoup trop faible pour effectuer un travail d'analyse poussé.

Tableau E : Répartition des sous-traitants par secteur et par département dans l'enquête OREFQ

Secteurs d'activités (NAF38)	Meurthe-et-Moselle	Meuse	Moselle	Vosges	Total
Autres industries manufacturières ; réparation et installation de machines	2		9		11
Métallurgie et fabrication de produits métalliques à l'exception des machines			8		8
Construction	1		4		5
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	1		3		4
Activités de services administratifs et de soutien			3		3
Activités juridiques, comptables, de gestion, de contrôle et d'analyses techniques	1		2		3
Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets, dépollution			3	1	4
Transports et entreposage			1		1
Fabrication de machines et équipements			4		4
Industrie chimique			1		1
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné			1		1
Enseignement			1		1
Total	5	0	40	1	46

Source : Enquête sidérurgie OREFQ