

LA GESTION DES RISQUES CHEZ LES ÉQUIPEMENTIERS AUTOMOBILES





MAZARS EST UNE ORGANISATION INTERNATIONALE, INTÉGRÉE ET INDÉPENDANTE, SPÉCIALISÉE DANS L'AUDIT, LE CONSEIL ET LES SERVICES COMPTABLES, FISCAUX ET JURIDIQUES. AU 1^{ER} JANVIER 2015, MAZARS ET SES CORRESPONDANTS FÉDÈRENT LES EXPERTISES DE PLUS DE 14 000 PROFESSIONNELS ET SERVENT LEURS CLIENTS DANS 92 PAYS DONT 73 VIA DES BUREAUX INTÉGRÉS À SON PARTNERSHIP ET 19 CORRESPONDANTS.

ÉDITO



Jacques Mauge,
Président

Fédération des Industries des
Équipements pour Véhicules

L'industrie automobile a connu une profonde mutation au cours de ces vingt dernières années. Le marché mondial a doublé en volume et triplé en valeur. Il s'est également décloisonné : aujourd'hui, plus de 55 pays produisent des véhicules légers. Présente initialement dans les zones géographiques historiques que sont l'Amérique du Nord, l'Europe de l'Ouest et le Japon, l'automobile a progressivement connu une expansion dans toutes les grandes zones économiques, et notamment : Europe de l'Est et Russie, Amérique Latine (Argentine et Brésil) et Asie, avec une fulgurante croissance en Chine, qui réalise désormais le quart de la production et des ventes mondiales, mais également Corée du Sud, Inde et pays de l'ASEAN. La croissance des revenus, couplée au besoin de déplacement des populations, alimente plus que jamais la demande d'automobiles au niveau mondial.

Les équipementiers, qui réalisent désormais près de 80% de la valeur d'un véhicule à la sortie des chaînes d'assemblage, sont devenus les acteurs incontournables de la filière automobile. Ils ont la maîtrise des nouvelles technologies et des nouvelles fonctionnalités qui enrichissent le contenu en R&D des véhicules actuels et futurs. Ainsi, le véhicule autonome est l'un des nombreux défis que les équipementiers ont déjà commencé à relever.

Cette révolution du paysage automobile et du positionnement de ses différents acteurs a pour effet d'exposer les équipementiers à une multitude de risques économiques, politiques, géostratégiques, environnementaux et sociaux auxquels ils étaient auparavant moins sensibles.

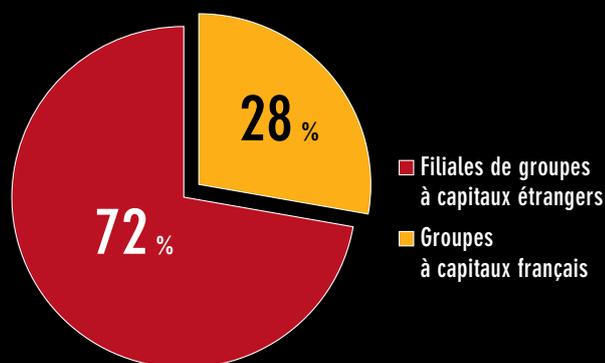
En effet, ils fournissent aujourd'hui en première monte des composants et des systèmes destinés à une offre automobile mondiale de plus de cinq cents modèles. Ils contribuent en outre au marché de la rechange dédié à l'entretien et à la réparation du parc.

Je suis convaincu que les résultats de l'étude conduite conjointement par le groupe Mazars et la FIEV auprès d'un panel représentatif d'équipementiers apporteront aux entreprises fournisseurs de l'automobile des pistes de réflexion et d'action pour renforcer la gestion de leurs risques et assurer leur développement pérenne sur les marchés mondiaux.

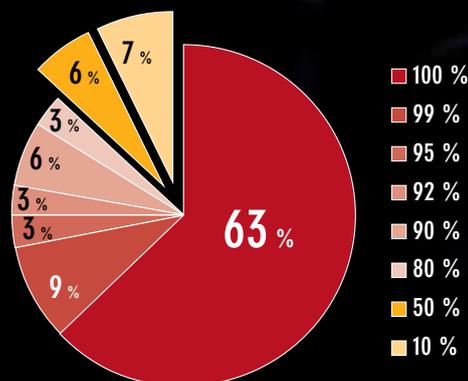
CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE

L'enquête a été réalisée au cours du mois de mars 2015 sur la base d'un questionnaire diffusé par voie électronique auprès d'un échantillon composé de 200 équipementiers automobiles. Les personnes interrogées occupent des postes de dirigeant (présidents, directeurs généraux, directeurs financiers, directeurs stratégie...). Notre panel de répondants est composé d'une cinquantaine d'entreprises avec les caractéristiques suivantes :

Origine capitalistique des groupes



Pourcentage du chiffre d'affaires lié au secteur automobile



SOMMAIRE

LES GRANDES TENDANCES DE LA GESTION DES RISQUES POUR LES ÉQUIPEMENTIERS AUTOMOBILES EN 2015	6-11
Les principaux enseignements	6-7
Les 5 risques majeurs	8-9
Les actions entreprises	10-11
LES RISQUES LIÉS AU POSITIONNEMENT GÉOGRAPHIQUE ET COMMERCIAL	12-17
Le positionnement stratégique	12-13
Les marchés prioritaires	14-15
Les nouvelles technologies	16-17
LES RISQUES LIÉS À LA SÉCURITÉ	18-19
LES RISQUES LIÉS AU FINANCEMENT	20-21
LES RISQUES LIÉS AUX RÈGLEMENTATIONS	22-25
Les réglementations	22-23
L' anti-corruption	24-25

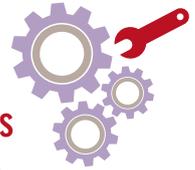
LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

LES 2 RISQUES MAJEURS

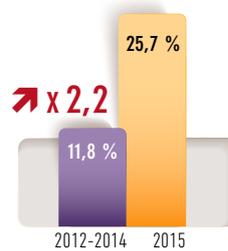
Les 2 risques majeurs identifiés par les équipementiers automobiles sont :



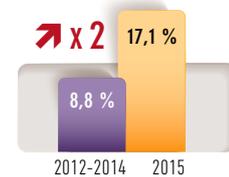
LES ACTIONS ENTREPRISES



Après la **mise à jour des dispositifs existants**, l'étude montre une évolution des préoccupations dans **la gestion des risques et dans l'intégration des fonctions d'assurance**.



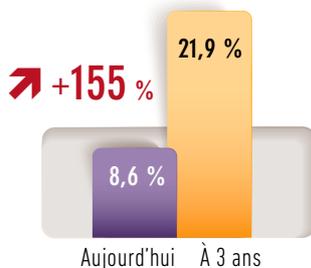
Projet de structuration ou de refonte de la gestion des risques.



Intégration renforcée des fonctions d'assurance (gestion des risques, contrôle interne & audit interne).

LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

L'enjeu qui enregistre la croissance la plus importante entre aujourd'hui et à 3 ans est la **présence sur un marché par le biais d'une alliance avec un nouvel entrant**.



LES MARCHÉS PRIORITAIRES



LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Les équipementiers automobiles dédieront des budgets de plus en plus importants aux nouvelles technologies.

Entre 2015 et 2018, le nombre d'équipementiers qui consacrent entre **10 et 25 %** de R&D dans les véhicules...

...ÉLECTRIQUES



augmentera de
+ 133 %

Entre 2015 et 2018, le nombre d'équipementiers qui consacrent entre **5 et 10 %** de R&D dans les véhicules...

...CONNECTÉS



augmentera de
+ 75 %

...À PILES À COMBUSTIBLE



augmentera de
+ 267 %

LES RÈGLEMENTATIONS

72 % des répondants ne pensent pas disposer d'un **programme de prévention** de la corruption robuste.

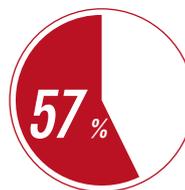
Contentieux liés aux développements techniques générateurs de risques de rappels qualité.



LA SÉCURITÉ

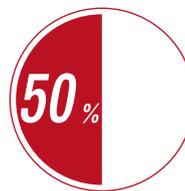


des équipementiers automobiles qualifient entre **moyen et élevé le niveau de sensibilité** de leur groupe à la **sécurité des données informatiques**.



des équipementiers automobiles estiment que les **processus internes de sécurité des données informatiques** sont à améliorer voire **insatisfaisants**.

LE FINANCEMENT



des équipementiers automobiles interrogés indiquent être **concernés** par des difficultés liées à **l'accès** et au **coût du financement**.

CLASSEMENT DES RISQUES DE NATURE JURIDIQUE





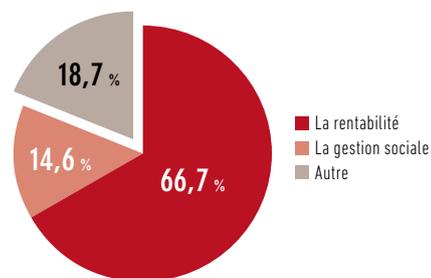
LES 5 RISQUES MAJEURS

La **rentabilité** et la **gestion sociale** représentent les risques n°1 pour **81,3 %** des répondants.

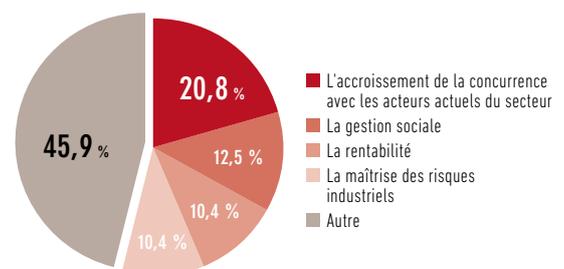
RÉSULTATS APRÈS PONDÉRATION*

1	La rentabilité	19,7 %
2	La gestion sociale	12,0 %
3	L'accroissement de la concurrence avec les acteurs actuels du secteur	9,7 %
4	L'arrivée de nouveaux acteurs, les nouvelles formes de concurrence	7,8 %
5	L'adaptation aux évolutions réglementaires	6,7 %
	La maîtrise des risques industriels	6,6 %
	La maîtrise des systèmes d'information	4,4 %
	La maîtrise des opérations de rapprochement et de croissance externe	3,4 %
	L'environnement et le développement durable	3,3 %
	La perte de compétences et de savoir-faire	3,2 %
	La gestion des risques juridiques	3,2 %
	La rupture technologique	2,9 %
	Les problématiques de financement	2,9 %
	La consolidation sectorielle	2,8 %
	La gouvernance	2,5 %
	La propriété industrielle	2,4 %
	Les innovations disruptives de la concurrence	2,4 %
	La gestion qualitative et / ou quantitative des approvisionnements	2,2 %
	La fraude et l'éthique	1,9 %
	L'image	0,0 %

Choix n°1 des répondants*



Choix n°2 des répondants*



* Les répondants ont classé de 1 à 5 les risques en fonction de leur importance.

Les équipementiers automobiles restent préoccupés par la gestion des risques opérationnels. Les enjeux commerciaux et plus particulièrement ceux liés aux innovations proposées par la concurrence, la sécurisation des règles de fraudes et d'éthique et les risques d'image, pourtant au centre des préoccupations des industriels, ne récoltent que peu d'attention.

*Grégory Derouet,
Associé, filière
automobile de Mazars*

Rentabilité, risques industriels, adaptation aux évolutions réglementaires, perte de compétences et de savoir-faire, ruptures technologiques,... la gestion des risques du secteur automobile est un sujet complexe du fait de la diversité des natures de risques auxquels doivent faire face les entreprises dans un contexte d'organisation industrielle en mutation. Les équipementiers automobiles nous ont donné leur perception des 5 principaux risques auxquels ils devront faire face.

Malgré la reprise, avec un environnement économique mondial en proie à une forte volatilité, l'amélioration des marges reste prioritaire. En effet, c'est **la rentabilité** qui remporte la première position. **La gestion sociale** prend la deuxième position du classement général. Cela fait sans doute écho d'une part, aux difficultés existantes en Europe pour attirer, motiver et éviter la fuite des talents, mais également aux difficultés rencontrées par les industriels qui font face à des mouvements sociaux parfois violents, avec menaces sur l'outil industriel, consécutivement aux annonces de délocalisations. Ce type d'annonce peut également altérer le climat social de l'ensemble des établissements d'un groupe du fait d'un sentiment de menace perçu.

Il est intéressant de constater que la rentabilité remporte à elle seule 66,7 % des suffrages en choix 1 (risque perçu par les répondants comme le plus important). Si on ajoute la gestion sociale, on arrive à 81,3 % des voix. Ces items sont donc clairement les deux préoccupations les plus importantes des équipementiers automobiles.

Le développement de l'innovation et les besoins de ressources associés ont pris une telle importance dans l'industrie automobile que les constructeurs, pour améliorer leur propre rentabilité, se sont déplacés vers un rôle d'ensemblier. Ces derniers augmentent donc la pression sur les équipementiers afin qu'ils diminuent le prix des équipements et qu'ils conçoivent une part toujours plus importante des composants. En effet, les équipementiers réalisent plus de 80 % de la valeur ajoutée des véhicules, ils représentent donc la variable d'ajustement dans la course à la réduction des coûts. La difficulté de l'exercice entraîne un mouvement de concentration du secteur et exacerbe la concurrence entre les équipementiers historiques et les nouveaux acteurs. Ainsi, on retrouve justement la concurrence que ce soit à travers **l'accroissement de la concurrence avec les acteurs actuels du secteur**, en troisième position, et **l'arrivée de nouveaux acteurs, les nouvelles formes de concurrence** en quatrième position.

Enfin, c'est **l'adaptation aux évolutions réglementaires** qui prend la cinquième position de ce classement. En effet, en Europe, les réglementations techniques et environnementales, sujet particulièrement stratégique, incarnent bien la constante évolution normative : plus de six normes d'émissions polluantes ont été adoptées en vingt ans par exemple. Les risques pris sur les stratégies de développements technologiques sont alors conditionnés par la volonté politique mais impliquent de lourds investissements. Ces risques peuvent aussi devenir des opportunités en transposant les produits répondant aux exigences européennes à d'autres zones géographiques comme la Chine. Des règlements comme REACH ((CE) N° 1907 / 2006) portant sur l'autorisation de substances chimiques sont autant de risques pour le développement technique dans la filière automobile, la garantie d'utiliser une substance pendant toute la durée de vie d'un produit n'étant pas assurée. Par ailleurs, les réglementations communautaires sont parfois différentes des réglementations internationales ce qui peut peser sur la compétitivité internationale (à l'instar des normes de qualité de l'air intérieur des véhicules).

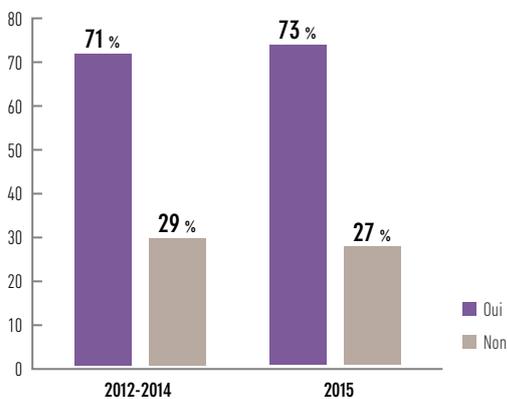
L'optimisation des processus de production et la recherche d'une meilleure rentabilité modifient l'univers des risques propres aux entreprises.



LES ACTIONS ENTREPRISES

Près des **3/4** des répondants *ont dû renforcer leurs dispositifs en 2012-2014 et continueront à les renforcer en 2015.*

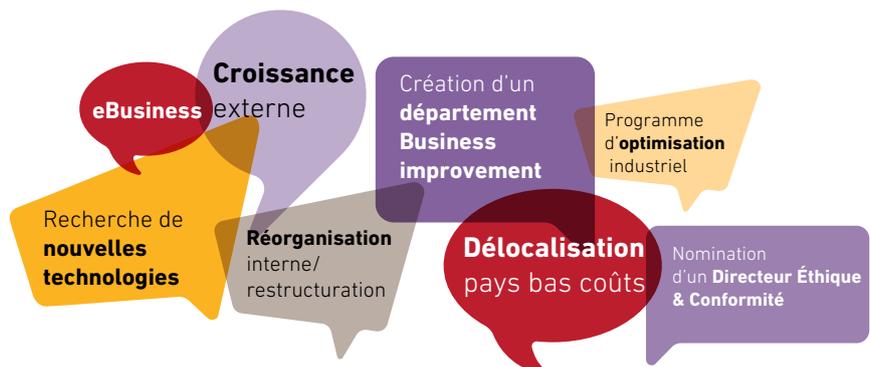
1 Organisations dans lesquelles des renforcements ont été mis en place en 2012-2014 et seront mis en place en 2015



2 Classement des renforcements mis en place :

	2012-2014	2015
Mise à jour des dispositifs existants	67,8 %	54,3 %
Projet de structuration ou de refonte du contrôle interne	35,3 %	25,7 %
Projet de structuration ou de refonte de la gestion des risques	11,8 %	25,7 %
		x 2,2
Intégration renforcée des fonctions d'assurance (gestion des risques, contrôle interne & audit interne)	8,8 %	17,1 %
		x 2
Autre	23,5 %	17,1 %

3 Exemples d'autres renforcements évoqués par les répondants



Les analyses de risques réalisées par les équipementiers automobiles ont conduit ces derniers à renforcer leurs dispositifs sur la période 2012-2014. Il en sera de même pour 2015.

Évoluant dans un environnement économique mouvant et orientés sur des enjeux liés au maintien de leur rentabilité et à la gestion sociale, les acteurs du secteur doivent ainsi faire preuve d'adaptabilité et de réactivité. Dans ce cadre, si les principales actions lancées concernent la mise à jour des dispositifs existants (67,8 % en 2012-2014 et 54,3 % en 2015), d'autres perspectives, probablement plus structurantes pour les organisations, sont envisagées : les projets de structuration ou de refonte de la gestion des risques d'une part, l'intégration renforcée des fonctions d'assurance d'autre part.

Au-delà de ces actions directement liées à la fonction de gestion des risques, il est intéressant de constater que les acteurs du secteur entrevoient de nombreuses autres actions, beaucoup plus diversifiées par nature, pouvant jouer un rôle dans le renforcement des processus de contrôle.

Ainsi, et face aux enjeux de rentabilité et de développement de l'activité identifiés par le secteur, les actions de croissance externe, de recherche de nouvelles technologies ou de délocalisation dans des pays à bas coûts, apparaissent comme des leviers pouvant réduire les expositions aux risques entrevus.



AVIS D'EXPERT

Olivier LENEL

Associé Mazars, Consulting

Si les grands groupes de la filière se sont dotés depuis plusieurs années de dispositifs *ad hoc* pour assurer la maîtrise de leurs opérations / risques, des marges de progrès demeurent au sein de la filière et les réponses mettent clairement en évidence une volonté d'aller de l'avant.

Ces entreprises doivent d'une part adapter leurs dispositifs de contrôle interne face à des menaces régulièrement renouvelées (citons par exemple tout ce qui relève de la cybercriminalité, ou encore les nombreux enjeux de *Compliance*, particulièrement impactants sur l'image ainsi qu'en termes d'amendes) et d'autre part optimiser le bénéfice tiré des moyens mis en œuvre par l'ensemble des fonctions d'assurance⁽¹⁾.

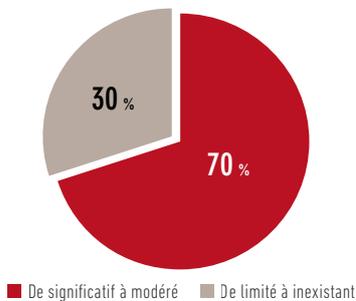
Les pistes de travail sont nombreuses : la surveillance plus continue des opérations, avec le *data mining*, le positionnement au plus proche des opérations, en tant que *business partner*, car c'est au niveau des opérations que se prennent les risques, les logiques de *combined assurance*... sans oublier d'assurer, encore et toujours, les basiques en la matière, en particulier la préservation du cash de l'entreprise.

(1) : toutes les fonctions qui concourent aux enjeux d'assurance de l'entreprise : Risques, Contrôle, Audit interne, Éthique & *Compliance*, Assurance, Sécurité, CHSCT, Qualité, ...

LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

+155% de progression à 3 ans pour l'enjeu « être présent sur un marché par le biais d'une alliance avec un nouvel entrant ».

1 Impact de la crise financière sur l'activité des équipementiers automobiles



2 Les principaux enjeux associés au positionnement géographique et commercial sont :

	Aujourd'hui	À 3 ans
Rester sur un marché mature et étendre la gamme de produits	34,3 %	26,6 %
Être présent dans un pays émergent avec une forte croissance	31,4 %	23,4 %
Être présent sur un marché à bas coût	22,9 %	21,9 %
Être présent sur un marché par le biais d'une alliance avec un nouvel entrant	8,6 %	21,9 %
		+ 155 %
Autre	2,8 %	6,2 %

3 Exemples d'autres renforcements évoqués par les répondants



La crise économique mondiale a entraîné une baisse drastique des volumes de vente en Europe. En effet, pour **70 %** de notre panel, cette dernière a eu un impact significatif ou modéré. Les groupes pour lesquels la chute des volumes a eu un impact limité voire inexistant sont majoritairement ceux qui **ont diversifié leurs marchés** (dans l'aéronautique, la robotique, le médical, etc.).

Aujourd'hui et à 3 ans, les deux principaux enjeux associés au positionnement géographique et commercial identifiés par notre panel sont **d'étendre la gamme de produits en restant sur des marchés matures** et **d'être présent dans un pays émergent avec une forte croissance**. Ces 2 items baissent néanmoins de 22 et 25 % respectivement entre les 2 périodes, au profit des

alliances stratégiques, leviers de différenciation et de pénétration de nouveaux marchés qui augmentent considérablement entre aujourd'hui et dans 3 ans.

Une autre stratégie possible est d'attaquer de nouveaux marchés. Dans la section suivante (page 14), les zones géographiques dans lesquelles les équipementiers souhaitent développer leurs ventes seront présentées.



AVIS D'EXPERT

Franck FONTANESI

Responsable Économie et Statistiques, Fédération des Industries des Équipements pour Véhicules

Les équipementiers dont la rentabilité est la plus élevée sont ceux dont la stratégie s'adapte le mieux aux opportunités offertes par les différents marchés automobiles, car c'est bien d'une multitude de marchés dont il faut parler lorsque l'on aborde l'automobile dans le monde.

Dans les pays qui disposent d'un parc automobile mature, l'intérêt des équipementiers est de se positionner sur les produits à forte valeur ajoutée, que ce soit ceux qui permettent aux constructeurs de répondre à des normes anti-pollution ou de sécurité toujours plus sévères, ou ceux qui répondent aux aspirations des consommateurs ayant le plus fort pouvoir d'achat. Cette évolution s'est matérialisée ces dernières années par une croissance des ventes Premium supérieure à la moyenne du marché, à la fois en volume et plus encore en valeur.

La présence sur les marchés émergents est indispensable à la santé des groupes équipementiers. Si ces marchés allient volume et marge, automobile grand public et Premium, ils sont toujours sujets à des incertitudes économiques et géopolitiques plus fortes que dans les zones matures, c'est pourquoi la présence sur ces nouveaux marchés ne se substitue pas à la recherche de l'excellence dans les pays qui ont vu naître l'automobile.

La recherche d'alliances permet de répondre au besoin grandissant de rationalité exprimé en premier lieu par les constructeurs généralistes.

À 3 ans



LES MARCHÉS PRIORITAIRES

22,6% des répondants ciblent la Chine comme marché prioritaire à 3 ans.

	À 3 ans	À 5-10 ans	> 10 ans
Chine	22,6 %	9,6 %	22,7 %
Inde	16,1 %	17,8 %	22,7 %
Maroc	12,9 %	4,1 %	9,1 %
Brésil	12,1 %	16,4 %	4,6 %
Algérie	10,5 %	4,1 %	9,1 %
Mexique	8,1 %	9,6 %	9,1 %
Corée du Sud	6,5 %	4,1 %	0 %
Afrique du Sud	4,8 %	6,9 %	4,6 %
Thaïlande	4,0 %	12,3 %	4,5 %
Indonésie	2,4 %	15,1 %	13,6 %
Russie	0 %	0 %	0 %

Le podium des zones géographiques ciblées à 3 ans est constitué de la **Chine**, suivie par l'**Inde** et le **Maroc**. Entre 5 et 10 ans, c'est l'Inde qui prend la première place, suivie par le Brésil puis l'Indonésie qui rentre dans le classement. Enfin pour la période supérieure à 10 ans, l'Inde et la Chine se partagent la première place, l'Indonésie prend la deuxième et la troisième est répartie entre le Mexique, l'Algérie et le Maroc. Néanmoins, l'instabilité de certains de ces pays semble faire reculer les répondants de notre étude notamment en Russie, connue pour son instabilité importante.



AVIS D'EXPERT

ADRIEN DIERCKENS

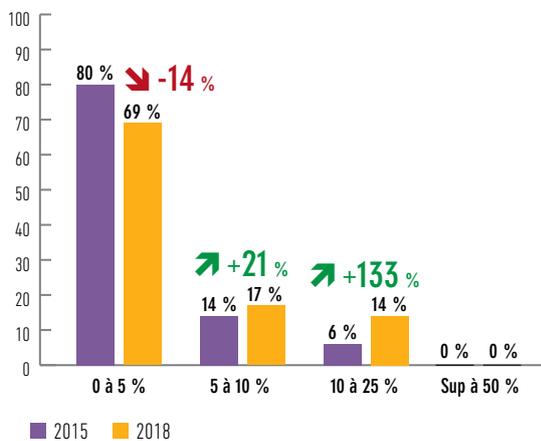
Chargé de mission, Direction du Développement International, Fédération des Industries des Équipements pour Véhicules

Pour développer les ventes à l'international, plusieurs facteurs entrent en considération dans le choix d'une zone géographique. Un marché peut être très prometteur en raison de la taille du pays et de sa population, du dynamisme d'une classe moyenne aux revenus croissants ainsi que du taux d'équipement encore faible, par rapport aux marchés européens déjà saturés. La Chine, l'Inde et l'Indonésie en sont de bonnes illustrations. Ces pays offrent des possibilités de croissance et / ou de rentabilité détectées par les constructeurs et équipementiers qui peuvent donc souhaiter y développer leurs ventes localement. Cependant, un choix d'implantation se fait au regard d'une multitude d'autres critères qui vont au-delà des aspects de marché stricto sensu. Une implantation peut, par exemple, être l'un des chaînons d'une stratégie globale de localisation, qui ferait du pays une base de production pour l'export vers d'autres régions à proximité, voire vers plusieurs continents (exemple de Renault en Inde). Le marché local devient dans ce cas un critère secondaire car les ventes sont vouées à se faire en dehors des frontières (exemple du Mexique). C'est donc un panel de critères qui entre en ligne de compte, comme la politique automobile de l'État (taux de localisation minimum, consolidation de la filière, orientation de la production, etc.), l'accès aux matières premières, la verticalité de l'intégration locale (rangs 2, 3), la politique monétaire, l'environnement des affaires, le niveau de qualification, la présence de concurrents, le protectionnisme et les taux de douanes, le risque politique, la présence d'embargo ou encore le niveau de corruption, mais aussi le niveau technologique et la protection de la propriété intellectuelle. Pour un produit donné ou une technologie, le potentiel d'un pays doit ainsi être mis en corrélation avec son degré de maturité. Choisir d'être présent, ou pas, sur certains marchés clés peut s'avérer décisif pour la survie de la société. De plus, les équipementiers automobiles sont souvent soumis à l'impératif d'accompagner leurs clients pour être en capacité de les fournir partout où ils sont présents dans le monde, sous peine de ne plus être référencés par ces derniers (« worldwide supplier »). Si l'on observe que les plus gros acteurs s'implantent de façon autonome, l'entrée sur un nouveau marché implique la plupart du temps de gros investissements en ressources humaines et en équipements, qui peuvent être réduits par le biais d'une alliance avec un fournisseur local pour son expertise pays. Enfin, la rentabilité de ce type d'investissement se faisant sur le long terme (de l'ordre d'une vingtaine d'années), la situation d'un pays à un instant donné peut évoluer dans le temps et remettre fortement en cause sa pérennité. Il est donc essentiel d'effectuer en amont un travail approfondi de recherche d'informations sur le pays ciblé afin d'appréhender au mieux la multitude de risques potentiels et d'adopter une vision de long terme, garante du succès de la société.

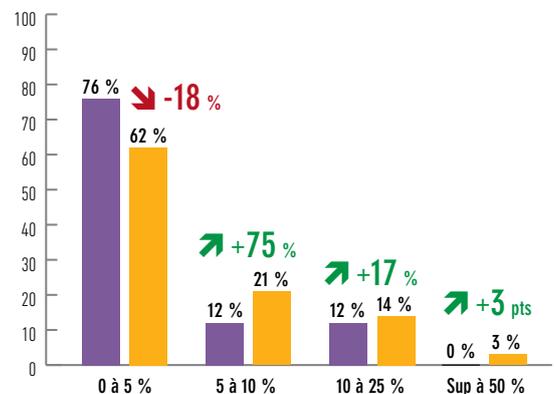
LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

La part des équipementiers automobiles qui investissent entre 10 et 25 % de la R&D dans le **véhicule électrique** augmentera de **133 %** entre 2015 et 2018.

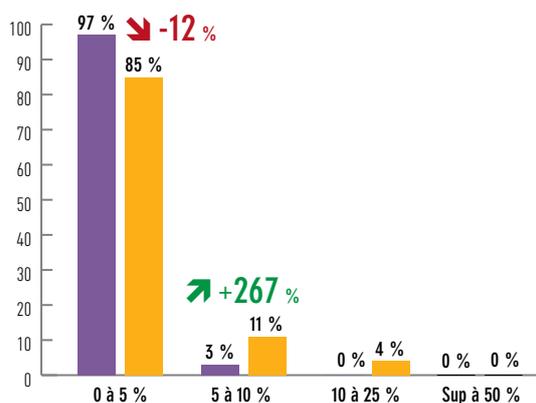
1 Évolution de la part des investissements en R&D pour les véhicules électriques d'ici 3 ans



2 Évolution de la part des investissements en R&D pour les véhicules connectés d'ici 3 ans



3 Évolution de la part des investissements en R&D pour les véhicules à pile à combustible à hydrogène d'ici 3 ans



Les équipementiers développent et vont investir dans les technologies portant sur le véhicule connecté et autonome. Mais sur ce terrain, les acteurs traditionnels de l'automobile se retrouvent en compétition avec des acteurs des produits de consommation électronique grand public qui ont une approche produit, des rythmes de développement et de mise sur le marché différents. Le défi sera donc de rester innovant, flexible, réactif tout en conservant la qualité des produits que le client final exige d'une automobile.

*Hugues Boucher,
Ingénieur innovation
et Environnement
Département technique,
Fédération des Industries
des Équipements pour
Véhicules*

Les prévisions de ventes de **véhicules électriques** sont de l'ordre de 2 à 10% dans les marchés matures à l'horizon 2020 et pourraient se développer d'autant plus que la chute du prix des batteries qui compte pour 30 à 40% du coût d'une voiture électrique ne fait que commencer. Les analystes envisagent désormais un prix inférieur à 200 dollars en 2020. Par ailleurs, la « Gigafactory » de batteries de Tesla, qui doublera à elle seule les capacités mondiales, pourrait entrer en production dès 2016. En effet, les chercheurs d'IBM travaillent sur la conception d'ici 2020, d'une batterie capable de propulser une berline sur 800 km. Apple compte justement démarrer la production d'un véhicule électrique dès 2020... Dans ce contexte, la vitesse d'innovation peut être un avantage concurrentiel efficace. Aussi, quel pourcentage des investissements des équipementiers interrogés est dédié au véhicule électrique aujourd'hui et dans 3 ans ? Si aujourd'hui **80 %** des interrogés dédient entre **0 et 5 %** de leurs investissements en R&D, dans 3 ans, c'est **69 %** d'entre eux qui dédieront ces mêmes montants, au bénéfice du segment entre **5 et 10 %** qui augmente de **21 %** entre aujourd'hui et à 3 ans et surtout du segment entre **10 et 25 %** qui augmente de **133 %** !

De nombreux équipementiers automobiles comme Bosch, Valeo ou Parrot se sont clairement positionnés sur le segment du **véhicule connecté**. Ainsi Parrot a été primé au *Consumer Electronic Show* de Las Vegas en 2015, pour son nouveau système multimédia RNB6 qui est le plus connecté du marché. La solution s'intègre au tableau de bord et est compatible avec *CarPlay* et *Android Auto*. Cela permet un accès au menu des smartphones mais propose aussi le diagnostic du véhicule en lien avec la prise OBD du véhicule. Qu'en est-il de notre panel ?

Les résultats de notre étude indiquent que **76 %** des équipementiers automobiles investissent entre **0 et 5 %** des montants de la R&D pour le véhicule connecté. Là encore on observe que dans les 3 ans, ils seront **18 %** de moins seulement à garder cette proportion d'investissements au bénéfice de la tranche entre **5 et 10 %** qui augmente de **75 %** entre aujourd'hui et dans 3 ans. La tranche de **10 à 25 %** augmente sensiblement de **17 %** et celle supérieure à **50 %** augmente de **3 points**.

Alors qu'Audi, BMW, Peugeot, Mercedes et Volvo ont produit des « concept-cars » équipés d'une **pile à combustible**, Hyundai a été le premier constructeur à lancer ce type de véhicule sur le marché, mais la production en grande série ne débutera pas avant 2020. Toyota et Honda prennent la tête de ce marché en lançant leurs premières voitures à pile à combustible produites en série : la Toyota Mirai a commencé à être commercialisée en avril 2015 au Japon et la Honda FCV le sera au mois de mars 2016. Quid de la part des investissements en R&D de notre panel sur cette technologie ? Aujourd'hui, près de **97 %** de notre panel nous indique attribuer entre **0 et 5 %** de leurs investissements en R&D sur les piles à combustible, dans 3 ans, ils seront **12 %** de moins à conserver cette part de leurs investissements sur cette technologie. En effet, on note une augmentation fulgurante de la tranche **5 à 10 %** entre aujourd'hui et dans 3 ans (**+ 267 %**).



LA SÉCURITÉ

57 % des répondants estiment que les *processus internes de sécurité des données informatiques* sont *insatisfaisants*.

Niveau de sensibilité des groupes aux problématiques suivantes :

	Sécurité du savoir-faire / de la propriété	Qualité des produits (rappels)	Sécurité des approvisionnements	Sécurité des biens (immeubles, stocks)	Sécurité des personnes	Sécurité des données informatiques
Elevé	40,9 %	81,8 %	45,5 %	43,2 %	72,7 %	65,9 %
Moyen	54,6 %	13,6 %	47,7 %	45,5 %	18,2 %	29,6 %
Faible	4,5 %	4,6 %	6,8 %	11,3 %	9,1 %	4,5 %

Qualité des processus internes pour faire face à ces risques :

	Sécurité du savoir-faire / de la propriété	Qualité des produits (rappels)	Sécurité des approvisionnements	Sécurité des biens (immeubles, stocks)	Sécurité des personnes	Sécurité des données informatiques
Robuste	36,4 %	53,5 %	38,6 %	61,4 %	56,8 %	43,2 %
À améliorer	59,1 %	41,9 %	56,8 %	38,6 %	40,9 %	45,4 %
Insatisfaisante	4,5 %	4,6 %	4,6 %	0 %	2,3 %	11,4 %

Fréquence des audits des systèmes d'information

	Réalisation de tests d'intrusion	Revue des droits d'accès	Revue de la sécurité des <i>data centers</i>
Oui	75 %	92,9 %	87,5 %
Non	25 %	7,1 %	12,5 %

Les 3 risques majeurs identifiés par notre panel comme étant prioritaires sont :

- les **risques liés à la qualité des produits** (81,8 % des répondants) ;
- les **risques liés à la sécurité des personnes** (72,7 % des répondants) ;
- les **risques liés à la sécurité des données informatiques** (65,9 % des répondants).

On constate que sur ces sujets où des niveaux de sensibilité élevés ont été détectés, les dispositifs internes mis en place en entreprise sont jugés **robustes** dans :

- **53,5 %** des cas pour les risques liés à la qualité des produits ;
- et dans **56,8 %** des cas pour les risques liés à la sécurité des personnes.

En revanche, ils sont jugés **à améliorer ou insatisfaisants** dans 56,8 % des cas pour la sécurité des données informatiques.

Les audits des systèmes d'information sont dans une grande majorité des cas réalisés :

- pour 75 % des cas pour les tests d'intrusion ;
- pour 92,9 % des cas pour les revues des droits d'accès ;
- pour 87,5 % des cas pour les revues de la sécurité des *data centers*.



AVIS D'EXPERT

Jérôme HUBER

Associé Mazars, sécurité IT

Les technologies développées dans les systèmes d'information évoluent sans cesse. Les failles de sécurité évoluent au même rythme que les technologies. La sécurité du système d'information est donc un sujet continu qui doit être revu régulièrement.

Les résultats de l'étude montrent une sensibilité certaine des équipementiers automobiles sur ces problématiques. Les audits réalisés (les tests d'intrusion, les revues des droits d'accès ou les revues de la sécurité des *data centers*) montrent bien cette prise de conscience.

Néanmoins, si les audits permettent de mettre en exergue des faiblesses dans la robustesse de la sécurité, ceux-ci ne corrigent pas les failles identifiées. Pour ce faire, un plan d'action doit être déployé et éventuellement des budgets alloués, ce qui n'est malheureusement pas toujours fait.

LE FINANCEMENT

50% des répondants indiquent être concernés par *des difficultés liées à l'accès et au coût du financement.*

1 Les natures de risques financiers auxquels les équipementiers ont à faire face :

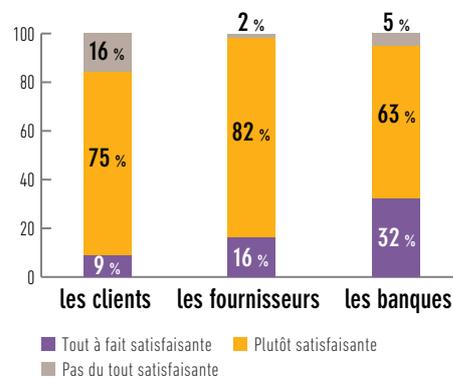
Aucun risque financier	52 %
Accès limité à des financements complémentaires pour mener à bien la politique d'investissement	26 %
Renchérissment du coût du crédit	10 %
Difficulté à renouveler les dettes financières existantes	7 %
Accès limité aux liquidités court terme pour financer l'exploitation	7 %
Autre risque	5 %
Ruptures de covenant bancaire	2 %
Taux de change	2 %
Amortissement projets internationaux	2 %
Groupe	2 %

50 % des répondants indiquent être concernés par des difficultés liées à l'accès et au coût du financement

3 Les moyens de financement du poste client

Crédit de trésorerie	38%
Affacturage	24%
Découvert	14%
Supply Chain Finance Collaborative	14%
Financement Groupe	11%
Titrisation	3%
Cession Daily	3%
Autre	3%

2 Évolution des relations des équipementiers automobiles avec :



4 Les dispositifs financiers utilisés pour sécuriser les fournisseurs sensibles

Paiement anticipé	42 %
Escompte	19 %
Autres	17 %
Supply Chain Finance Collaborative	14 %
Lettre de change	11 %
Aucun	11 %
VCOM	8 %
VCOM mobilisable	0 %

50 % des répondants de notre panel indiquent rencontrer **des risques financiers**. Ceux-ci concernent majoritairement des **difficultés liées à l'accès et au coût du financement**, qu'il soit long terme ou court terme.

On observe que **l'évolution des relations avec les partenaires est globalement satisfaisante**, que ce soit avec les banques, les fournisseurs ou les clients. Avec ces derniers, on note néanmoins une dégradation des relations puisque ce sont eux qui incarnent le taux d'insatisfaction le plus important (**16 %**). Cela peut émaner de difficultés à obtenir le traitement des factures ou des paiements et donc entraîner des difficultés de financement du BFR.

Des moyens « historiques » sont encore majoritairement utilisés pour financer le poste client à l'instar du **crédit de trésorerie (38 %** des répondants) ou de **l'affacturage**

(**24 %** des répondants soit pratiquement le double des entreprises ayant recours au **découvert**).

Il est intéressant de constater qu'un nouvel entrant gagne ses lettres de noblesse en 3^{ème} position *ex aequo* : la **Supply Chain Finance**. Cet outil de financement collaboratif s'est largement déployé dans l'industrie automobile depuis 3 ans.

Les dispositifs utilisés pour sécuriser le financement des fournisseurs sensibles sont principalement le **paiement anticipé** et **l'escompte (61 %** des répondants). Ces processus sont certes très simples à mettre en place mais ont l'inconvénient de réduire le *DPO (Days Payable Outstanding)* et donc de dégrader le BFR des équipementiers. Là encore, on remarque l'émergence de la Supply Chain Finance qui a l'avantage de ne pas impacter le BFR tout en améliorant les délais de paiement des fournisseurs et leur sécurisation.



AVIS D'EXPERT

Yann GUYOMAR

Senior Manager Mazars, Consulting

Lors des temps forts des crises économiques et souveraines de 2008 et de 2010, les grands équipementiers automobiles voyaient jusqu'à un fournisseur par jour disparaître pour des raisons de trésorerie.

Cette situation intolérable a conduit les grands acteurs du secteur automobile à engager des projets de sécurisation des fournisseurs les plus sensibles économiquement.

Dans le même temps, le décalage du barycentre économique de l'activité automobile vers les grands pays émergents a généré une tension sensible sur le BFR des groupes du secteur en raison de l'adaptation à de nouveaux standards en matière de délais de paiement.

La gestion du cash, désormais priorité à la fois financière et économique des principaux acteurs de l'automobile, a amené les équipementiers à se détourner des moyens classiques de sécurisation financière des fournisseurs (paiement anticipé, escompte...) au profit de solutions émergentes et collaboratives n'impactant pas ou peu leur BFR.

C'est ainsi que la Supply Chain Finance Collaborative, après avoir été mise en place par les constructeurs automobiles auprès des fournisseurs de rang 1, est déployée progressivement chez les équipementiers au bénéfice des fournisseurs de rang 2. Une nouvelle ère du financement collaboratif s'annonce pour sécuriser une croissance viable des équipementiers et de leurs fournisseurs.



LES RÈGLEMENTATIONS

27 % des répondants perçoivent *l'instabilité juridique* comme *le risque juridique majeur*.



Instabilité juridique, contentieux liés aux développements techniques, judiciarisation des ruptures de contrats ou encore mise en cause pour pratiques anticoncurrentielles, autant de risques juridiques mis en avant par les équipementiers ayant répondu à l'enquête. Tous se traduisent en effet par des conséquences financières qui ne cessent de s'accroître.



AVIS D'EXPERT

Charles ARONICA

Directeur juridique de la Fédération des Industries des Équipements pour Véhicules

La multiplication des textes et de leur interprétation, notamment jurisprudentielle, a progressivement abouti à un droit volumineux, complexe et obscur. Confrontés à un changement incessant des règles, les équipementiers souffrent d'un sérieux manque de visibilité : plus que la sur-réglementation, c'est son instabilité qui suscite l'inquiétude. Le risque est d'autant plus difficile à gérer que les équipementiers ont peu de marge de manœuvre, si ce n'est de tenter d'anticiper les évolutions.

Les conséquences de la non qualité liée aux développements techniques constituent également un risque important. La massification des productions et le recours aux plateformes communes de plus en plus mondialisées, se traduisent par des campagnes de rappels de véhicules qui aujourd'hui atteignent des records. Par ailleurs, un nombre de plus en plus important de ruptures de relations commerciales se termine devant les magistrats. Pour éviter un contentieux souvent long, coûteux et à l'issue incertaine, le recours au Centre de Médiation de la Filière Automobile constitue une solution intéressante.

Enfin, les mises en cause d'équipementiers pour pratiques anticoncurrentielles se sont multipliées ces dernières années et les amendes prononcées n'ont cessé d'augmenter. Afin de réduire les risques dans ce domaine, il est notamment possible d'adopter un programme de conformité ("compliance"). Ce dernier peut également concerner d'autres règles telles que celles relatives à la corruption, à la législation financière, à la sécurité des personnes et des produits, à la santé et à la protection de l'environnement.

L'énumération de ces risques juridiques pourrait laisser penser que le droit n'est qu'une contrainte. Pourtant s'il est mis au service de la stratégie, il peut constituer un moyen efficace d'optimiser les actions et accroître la performance des équipementiers.



AVIS D'EXPERT

Luc MARTY

Associé Mazars, Litiges & Investigations des Fraudes

La massification des productions et le recours aux plateformes communes a un effet majeur. Toute imprécision ou tout défaut dans la définition des cahiers des charges a une incidence multipliée en cas de défaillance générant des rappels extrêmement coûteux. Les contentieux sur ces sujets sont importants alors même que la spécialisation des productions rend très complexe toute substitution de fournisseurs. On pourrait imaginer que cette spécialisation favorise la médiation inter-entreprises. Toutefois, l'ampleur des sommes en jeu rend cette solution difficile à accepter par les parties. Elle demeure cependant la porte de sortie pour maintenir des relations industrielles et commerciales dans la durée avec un partenaire dont la technicité est appréciée.

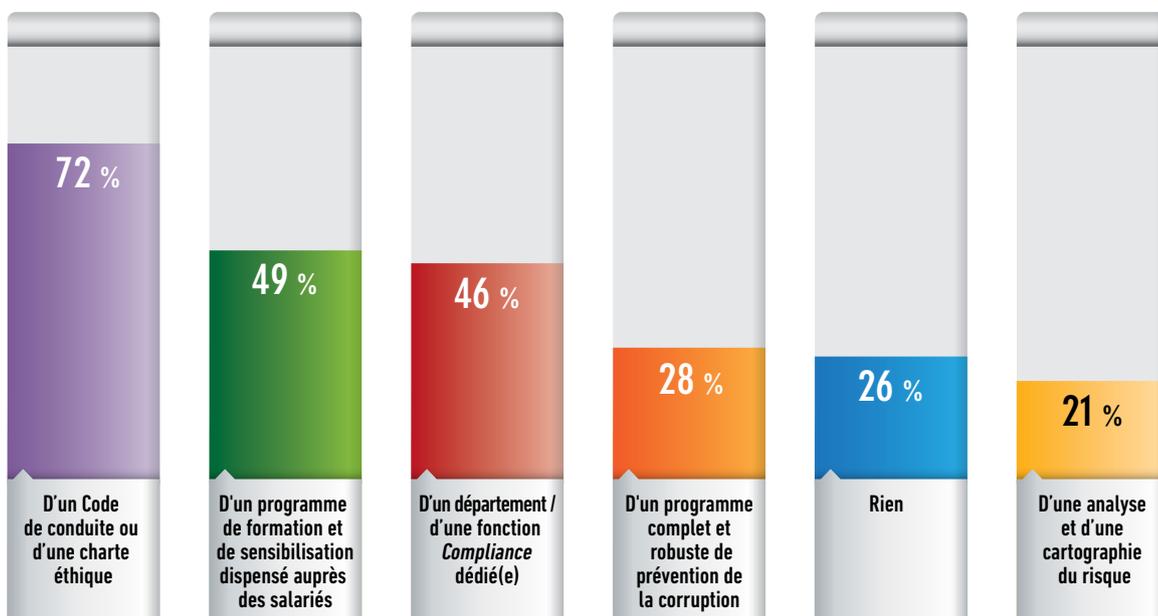
Les exemples de défaillance d'entreprises suivant à brève échéance la rupture de contrats de production et / ou de distribution constituent depuis 25 ans un enjeu majeur de la sous-traitance automobile. La concentration des clients ne permet pas souvent de trouver une issue facile à cette volonté de désengagement progressif. Il est donc impératif que ces sujets soient traités très en amont et ce d'autant plus que la législation sociale et la jurisprudence des ruptures contractuelles accroissent les risques de responsabilité des donneurs d'ordre. Aucune inversion de tendance n'est perceptible.



L' ANTI-CORRUPTION

Un secteur engagé à prévenir la corruption mais encore insuffisamment outillé pour traiter le risque de façon adéquate.

Pour prévenir le risque de corruption, les équipementiers automobiles sont dotés :



L'engagement des entreprises, et en premier lieu de leurs dirigeants, à lutter contre la corruption est généralement traduit dans des codes et chartes éthiques constituant le socle du programme de *Compliance*. C'est en effet le cas pour **72 %** des répondants qui déclarent diffuser des **Codes de conduite ou Chartes éthiques**.

Un programme de *Compliance* efficace doit instaurer une culture d'entreprise qui encourage une conduite éthique des affaires. Les bonnes pratiques et certaines législations recommandent que la mise en œuvre de ce programme soit placée sous la responsabilité de salariés dédiés (la fonction *Compliance*) rendant compte régulièrement de l'efficacité du programme à la direction et, lorsque c'est approprié, à des organes de gouvernance.

Pour mener à bien cette tâche, la fonction dédiée doit bénéficier de ressources appropriées, d'une certaine autorité au sein de l'entreprise, et d'un accès direct à la gouvernance. **46 %** des répondants déclarent avoir mis en place un département ou une fonction *Compliance* dédiée à l'animation du programme de prévention de la corruption.

Seuls **21 %** des répondants déclarent réaliser une analyse et une cartographie de leur exposition au risque de corruption. Il s'agit d'un élément clé dans la conception du dispositif de prévention de la corruption, et d'un des principes de la *UK Bribery Act Guidance*. Le programme doit en effet être construit sur la base d'une évaluation des risques propres à l'entreprise et doit évoluer avec ces risques.

Pour veiller à ce que ses politiques et procédures de prévention de la corruption soient intégrées et comprises au sein de l'organisation, l'entreprise met en œuvre une communication interne et externe dédiée, incluant la formation, qui doit être adaptée à l'exposition de l'entreprise et des salariés aux risques de corruption. C'est le cas de **49 %** des répondants qui mentionnent l'existence d'un programme de formation et de sensibilisation dispensé auprès des salariés.



AVIS D'EXPERT

Cédric HAASER

Associé Mazars, Head of Mazars Anti-Bribery Services

Face à un environnement juridique et réglementaire de plus en plus dense et complexe (superposition des conventions multilatérales et régionales, des lois nationales ou à portée extraterritoriale, des normes...) et à un durcissement des sanctions prononcées, le risque de corruption est devenu un enjeu majeur pour les entreprises, notamment pour les équipementiers automobiles, largement implantés dans des pays à faible gouvernance.

Les législations les plus strictes en matière de lutte contre la corruption, et à portée extraterritoriale (*Foreign Corrupt Practices Act* aux États-Unis, *UK Bribery Act* au Royaume-Uni) requièrent la mise en œuvre d'un programme encadrant la lutte contre la corruption au sein de l'entreprise.

Les « incitations » à la mise en œuvre de tels dispositifs ont été renforcées avec l'entrée en vigueur en 2011 du *UK Bribery Act*, faisant de l'existence d'un programme anti-corrupcion adapté et efficace un outil indispensable de défense en cas de poursuites.

Les groupes, et leurs dirigeants, se doivent donc de mettre en place des mécanismes de contrôle interne adaptés à leur taille et leurs activités leur permettant de faire face à ce risque de corruption. Leur mise en œuvre doit en outre faire l'objet d'un contrôle strict, rigoureux et continu dans lequel la tolérance Zéro s'affirme aujourd'hui comme LE standard.

L'importance accordée par les analystes, les investisseurs ou le grand public à des indicateurs de responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise, dont la loyauté des pratiques, ne cesse de croître. La prévention de la corruption est devenue un avantage compétitif majeur dans de nombreux secteurs s'adressant à des clients de plus en plus vigilants et exigeants en la matière.



Les renseignements fournis dans le présent document sont donnés à titre d'information uniquement.
Mazars ne saurait assumer une quelconque responsabilité au titre de ces derniers et/ou de leur utilisation.
Propriété de Mazars - Tous droits réservés. Juillet 2015

Mazars est présent sur les 5 continents.

Mazars communication
Réf.: BROCH 101 - FR 06/15 - photos : Istock

Plus d'information sur
www.mazars.fr/auto

*French
Vehicle
Equipment
Industries*  *Fédération des
Industries des
Equipements pour
Véhicules*

 **MAZARS**