

## CAHIER DES CHARGES DE CONSULTATION

### Accompagnement d'entreprises dans les transformations de la filière automobile Diagnostic stratégique, suivi opérationnel, restructuration

Filière Automobile & Mobilités

5 juin 2020

#### 1. Contexte

---

Le secteur automobile connaît actuellement des évolutions majeures, tant au niveau technologique qu'en termes d'usages de mobilité, dans le cadre de l'agenda environnemental et de la révolution numérique. Le secteur subit une combinatoire de facteurs, situation inédite du fait de sa complexité : changement de motorisation vers l'électrique et l'hybride et baisse du diesel, évolutions technologiques permanentes pour une voiture plus sécurisée, plus propre, plus connectée et plus autonome pour une mobilité choisie par l'utilisateur, émergence de nouveaux entrants industriels...

L'année 2020 est marquée par une accélération très sensible de ces transformations, sous le double effet des changements structurels liés notamment à des échéances réglementaires et d'un retournement de conjoncture, aggravé par la crise du Covid-19.

L'ensemble de ces facteurs auront des impacts forts sur l'outil industriel et l'emploi qu'il convient d'anticiper pour préparer au mieux l'avenir. Un grand nombre d'industriels ont d'ores et déjà anticipé ces changements mais un certain nombre d'entreprises (ETI et PME) sont parfois en situation de fragilité voire de survie.

Dans ce contexte, un plan de soutien automobile a été annoncé par le Président de la République le 26 mai dernier. Il prévoit notamment plusieurs mesures de soutien de l'offre, concernant la mise en place de fonds pour des apports en fonds propres, en appui de diversification, restructuration et/ou de consolidation à réaliser ; pour la modernisation de l'outil industriel (automatisation et digitalisation) ; et pour le soutien à l'innovation.

Pour aider les entreprises de la filière à s'adapter à ce contexte particulièrement difficile, et les guider dans la mobilisation des dispositifs de soutien mis à leur disposition par le plan Automobile, en fonction de leurs besoins propres, **la plateforme de la filière automobile & mobilités (PFA)**, en association avec la **Direction Générale des Entreprises (DGE)**, souhaite continuer l'accompagnement des PME et d'ETI qui en auraient besoin. Un premier dispositif d'accompagnement individuel d'entreprises avait été mis en place dès 2018, avec une quinzaine d'entreprises accompagnées, sur la base du volontariat de l'entreprise. Les retours sont positifs à plusieurs titres :

- Les entreprises accompagnées témoignent d'un manque de visibilité sur l'évolution de la demande, tant sur le plan quantitatif que qualitatif (vers quelles technologies s'orienter pour l'avenir). L'intervention de cabinets conseil très implantés dans la filière automobile apporte dans ce

contexte une aide très précieuse pour identifier les créneaux d'avenir dans le cadre de leur plan stratégique. C'est également ce qui est ressorti de la journée de la filière automobile du 2 décembre 2019.

- L'accompagnement aide à anticiper les questions à se poser, et permet ainsi de mieux gérer la transition en évitant des situations de crise industrielle et sociale.

Cette expérience a montré dans le même temps une limite à prendre en compte dans tout nouveau dispositif à mettre en place. Cette limite tient à la nature de l'accompagnement, qui se limitait à aider l'entreprise à redéfinir sa vision stratégique et à élaborer un plan d'actions pour traduire cette stratégie en réalité industrielle. Si ce type d'accompagnement est pertinent et suffisant pour certaines entreprises, l'expérience montre qu'on gagnerait beaucoup en efficacité en prévoyant dès le départ, pour certaines PME et ETI, un accompagnement plus long, allant jusqu'à la mise en œuvre du plan d'actions, sur une période comprise entre un et deux ans. Par ailleurs, il convient également de répondre au besoin spécifique d'entreprises dont la situation nécessite de préparer un plan de restructuration.

## **2. Objectif de l'action d'accompagnement**

---

Cette action d'accompagnement stratégique et/ou opérationnel (y compris en situation de restructuration) vise à accompagner des entreprises impactées par le changement du mix énergétique, la baisse de la production automobile en France et la crise du covid-19. Elle comporte deux volets distincts qui seront proposés aux entreprises, selon leurs besoins respectifs :

- a. Définition d'une stratégie de diversification (y compris de restructuration) et d'un plan d'action détaillé comprenant
  - L'analyse de la stratégie de l'entreprise et des ressources stratégiques dont elle dispose
  - L'identification des pistes de diversification/restructuration possibles
  - La définition et l'élaboration d'un plan d'actions détaillé pour assurer les reconversions nécessaires, tant sur le plan industriel, commercial qu'en termes de ressources humaines : diversification du portefeuille clients et export, diversification de la gamme produits au sein de la filière automobile ou au sein d'autres filières, ou, à défaut, restructuration voire réinsertion des salariés
  - Note : l'actualité de la crise du Covid-19 peut dans certains cas rendre nécessaires des analyses complémentaires en début d'accompagnement pour traiter des questions urgentes avant de passer au cœur du sujet de diversification
- b. Accompagnement de la mise en œuvre du plan d'actions. L'objectif de cette prestation sera d'assurer, auprès de l'entreprise bénéficiaire, l'accompagnement d'un projet de transformation élaboré au préalable (par exemple à travers l'action a). Cet accompagnement sera réalisé sur la base d'un plan d'action détaillé déclinant ce projet de transformation. Ce plan d'action pourra être apporté par l'entreprise en début de projet, ou être formalisé en début de mission avec l'appui du consultant, à partir d'un projet de transformation déjà établi. L'accompagnement de la mise en œuvre pourra inclure notamment :
  - Aide au montage de projets (cf. dossier PIAVE et fonds prévus dans le cadre du plan de soutien automobile),
  - Aide à la valorisation du projet de diversification auprès de partenaires potentiels
  - Aide à la démarche de certification dans le cadre d'un processus de référencement fournisseur (cf. les exigences de la filière aéronautique)
  - Aide à la restructuration de l'entreprise, si nécessaire

### 3. Champ de l'action d'accompagnement stratégique et/opérationnel

---

Cette action d'accompagnement stratégique et/ou opérationnel se traduira par l'accompagnement des entreprises candidates sous la forme d'une prestation de conseil pour un ou plusieurs volets décrits ci-dessus (a et b).

Chacun de ces volets comprendra un nombre de jours dits plafond tel que présenté ci-dessous :

Volet	#jours
a – analyse stratégique et élaboration d'un plan d'action	12
b – accompagnement de la mise en œuvre du plan d'actions	20

Dans le cas d'entreprises ayant déjà bénéficié d'un appui conseil précédemment, notamment en termes de stratégie de diversification, une attention particulière sera portée pour prendre en compte les conclusions des précédents accompagnements, éviter toute redondance et assurer la cohérence des messages communiqués à l'entreprise. Le nombre de jours de suivi sera réduit en fonction, pouvant se limiter sur le volet a à 5 jours voire moins.

Ces accompagnements viseront également à orienter les entreprises vers d'autres types de soutien complémentaires, en fonction des situations : apports en capital par le Fonds d'Avenir Automobile (FAA), soutiens à l'investissement (tels que l'AAP PIAVE et nouveaux fonds du plan de soutien) ou encore aides à la reconversion de salariés.

Les entreprises pouvant bénéficier de ce dispositif seront identifiées dans le cadre du travail réalisé collectivement sur le terrain par les cellules régionales, réunissant les DIRRECTE, les pôles de compétitivité/ARIA, les équipes régionales de l'UIMM, de Bpifrance et, des Régions. Les consultants retenus pour cet accompagnement peuvent aussi soumettre des candidatures d'entreprises et ces candidatures seront ensuite analysées par les cellules régionales respectives.

### 4. Lieu de la prestation

---

Le ou les consultants retenus dans le cadre de cet appel d'offre devront se rendre au sein des entreprises accompagnées, situées en France métropolitaine uniquement, afin d'établir les diagnostics stratégiques ou accompagner la mise en œuvre d'actions concrètes. Ils devront également participer aux comités de pilotage qui se tiendront à Paris et qui seront animés par la PFA et la DGE (fréquence prévisionnelle d'un comité par mois). Pendant la période de confinement et de restriction des déplacements à cause du Covid-19, il va de soi qu'un maximum d'activités pourra se faire à distance. Pour les déplacements en entreprise qui sont nécessaires pour le bon déroulement de l'accompagnement, ceux-ci se feront selon les règles sanitaires mises en place par l'entreprise accompagnée.

### 5. Planning et durée d'exécution

---

Le marché aura une durée d'exécution de 24 mois selon le planning prévisionnel suivant :

- Sélection des consultants pour chacune des actions en juin 2020
- Sélection au fil de l'eau des entreprises bénéficiant des mesures d'accompagnement, en fonction des besoins, sur la base des remontées des cellules automobile régionales associant les DIRECCTE, Pôles/ARIA, les Régions, l'UIMM et Bpifrance et des remontées des consultants-mêmes
- Réalisation des prestations sur deux années, 2020 et 2021, sauf pour l'action b (accompagnement opérationnel) dont la durée de certaines prestations peut conduire à finir en 2022. L'objectif est que la majorité des actions soit engagée en 2020, en fonction des besoins exprimés, et, en tout état de cause, avant fin 2021.

## 6. Livrables attendus

---

Le consultant transmet à chaque comité de pilotage (fréquence mensuelle) les livrables suivants :

- Le tableau d'avancement des accompagnements (en phase de sélection, en cours, clôturées) ;
- Le tableau d'informations sur les bénéficiaires, notamment : type d'accompagnement (a ou b), catégorie d'entreprise (PME/ETI), nombre d'employés, appartenance à une sous-filière identifiée, zone géographique, engagement ou orientation vers d'autres dispositifs de soutien, date de prise de contact de l'entreprise, date de signature du contrat, date de fin de l'accompagnement ;
- Le rapport intermédiaire d'avancement fin 2020 et fin 2021.

Pour le volet a, le consultant transmet les livrables suivants supplémentaires :

- Le rapport d'accompagnement pour chaque entreprise concernée à l'issue de l'accompagnement. Seront notamment indiquées les perspectives économiques concrètes identifiées pour l'entreprise à travers l'accompagnement. Ce rapport d'accompagnement précisera également les dispositifs auxquels l'entreprise pourrait utilement prétendre (subvention pour la R&D, aide à l'investissement, accompagnement usine 4.0, accélérateur Auto avec Bpifrance, soutien à l'acquisition de nouvelles compétences, mais aussi dispositif de garantie d'Etat pour faciliter l'accès à la trésorerie, apport en fonds propre via le FAA ou d'autres fonds, etc.). Ce rapport doit être remis à la PFA, qui le partage avec la DGE. A la demande de l'entreprise accompagnée ou du consultant, certains éléments confidentiels pourront être envoyés directement à la DGE.

Sera annexé le plan d'action tel qu'il a été élaboré avec l'entreprise à l'issue de la mission, incluant des objectifs détaillés, des actions détaillées pour y parvenir, ainsi qu'un calendrier de réalisation. Sera également annexé un questionnaire de retour d'expérience complété par l'entreprise accompagnée, qui ne sera pas communiqué au consultant et sera directement envoyé par l'entreprise à la PFA.

- Les rapports intermédiaires et final de synthèse à la fin 2020, fin 2021 et fin 2022, dressant un bilan global des accompagnements et des constats faits sur la filière.

Pour le volet b, le consultant transmet les livrables suivants supplémentaires :

- Le rapport intermédiaire sur l'état d'avancement des missions en cours pour chaque entreprise concernée et ceci sur une fréquence à déterminer. Ce rapport produira l'état d'avancement des actions du plan et des candidatures déposées aux dispositifs identifiés dans le plan d'action (subvention pour la R&D, aide à l'investissement, accompagnement usine 4.0, accélérateur Auto avec Bpifrance, soutien à l'acquisition de nouvelles compétences, mais aussi dispositif de garantie d'Etat pour faciliter l'accès à la trésorerie, apport en fonds propre via le FAA), et précisera les dispositifs complémentaires vers lesquels l'entreprise pourrait utilement s'orienter par la suite. Ce rapport doit être remis à la PFA, qui le partage avec la DGE. A la demande de l'entreprise accompagnée ou du consultant, certains éléments confidentiels pourront être envoyés directement à la DGE.
- Une version à jour du suivi détaillé du plan d'action mis en œuvre sera annexée à chaque rapport intermédiaire, incluant l'avancement vis-à-vis de l'atteinte des objectifs détaillés, vis-à-vis de la réalisation des actions prévues et du respect du calendrier prévisionnel.
- Le rapport de mission pour chaque entreprise concernée à l'issue de la mission. Sera annexé un questionnaire de retour d'expérience complété par l'entreprise accompagnée, qui ne sera pas communiquée au consultant et sera directement envoyé par l'entreprise à la PFA.

- Les rapports intermédiaires et final de synthèse à la fin 2020, fin 2021 et fin 2022, dressant un bilan global des accompagnements et des constats faits sur la filière.

## 7. Déroulement de la consultation

---

### 7.1. Délai de validité des offres

Les candidats restent engagés par leur offre pendant une durée de 90 jours à compter de la date limite de remise des offres.

### 7.2. Confidentialité

Les candidats seront tenus à une stricte confidentialité quant à toutes informations transmises par les parties prenantes (entreprises contactées, PFA, DGE et autres organismes) dans le cadre de la mission, aux livrables, aux informations et conseils relatifs au suivi des plans d'action.

Pour participer à la consultation, ils devront s'engager au respect de la présente clause pendant toute la durée du projet et pour une durée de cinq (5) années à compter de son expiration.

### 7.3. Informations complémentaires

Vos interlocuteurs pour toute demande de renseignements et documents complémentaires sont :

Marc MORTUREUX

Directeur Général

PFA | Filière Automobile & Mobilités

[marc.mortureux@pfa-auto.fr](mailto:marc.mortureux@pfa-auto.fr)

Piet AMELOOT

Directeur Compétitivité

PFA | Filière Automobile & Mobilités

[piet.ameloot@pfa-auto.fr](mailto:piet.ameloot@pfa-auto.fr)

### 7.4. Contenu des réponses

Les réponses à la présente consultation seront rédigées en français et sont attendues au plus vite et, au plus tard, pour le 30 juin 2020 à minuit aux adresses électroniques suivantes :

[marc.mortureux@pfa-auto.fr](mailto:marc.mortureux@pfa-auto.fr) et [piet.ameloot@pfa-auto.fr](mailto:piet.ameloot@pfa-auto.fr)

Le courriel aura pour objet « Réponse à la consultation pour l'accompagnement individuel d'entreprises » et ne devra pas excéder la taille de 5 Mo.

Le candidat fournira à l'appui de son offre :

- Un dossier de présentation complet de sa candidature, mettant en avant son expertise ;
- L'approche d'analyse stratégique retenue ;
- Le détail de cette analyse ;
- L'approche d'accompagnement de la mise en œuvre du plan d'action ;
- Les noms et cv des intervenants potentiels ;
- Une proposition budgétaire détaillée.

D'autres dossiers de candidature pourront être examinés dans les mêmes conditions au-delà du 30 juin 2020, dans le cas où les candidats retenus à cette échéance ne couvriraient pas suffisamment bien l'ensemble des compétences recherchées au regard de la diversité des situations à traiter.

## **8. Budget et modalités contractuelles**

---

Toute réponse à la présente consultation devra impérativement contenir un budget détaillé incluant les prestations et coûts suivants :

- L'organisation des réunions de cadrage avec le comité de pilotage du projet ;
- Les déplacements dans les entreprises concernées, le cas échéant ;
- Les moyens humains et matériels pour mener à bien l'étude ;
- La rédaction du plan d'action pour chaque entreprise accompagnée ;
- Les actions de suivi et d'accompagnement dans la mise en œuvre du plan d'action ;
- La rédaction des rapports de synthèse remis au comité de pilotage du projet

Le montant journalier des prestations réalisées par le consultant au titre de la présente étude ne saurait excéder un montant de 1 200 € HT.

Pour toute entreprise accompagnée, un contrat tripartite sera signé entre la PFA, le consultant et l'entreprise, stipulant entre autres :

- Le type d'accompagnement et le nombre prévisionnel de jours de conseil
- Un planning prévisionnel et les livrables attendus
- Les modalités de paiement de la prestation

\* \* \*