

FO
Métall

**Notre industrie,
nos emplois !**



LIVRE BLANC

DE LA FILIERE AUTOMOBILE

OCTOBRE 2020

POUR UNE FILIÈRE DE L'AUTOMOBILE PORTEUSE D'AVENIR POUR NOTRE ÉCONOMIE

Avant chaque congrès de notre Fédération, nous tenons des conférences sectorielles et pour la filière de l'automobile, qui comprend les constructeurs auto, les bus, les camions, les équipementiers et les services de l'automobile, elle a eu lieu les 4 et 5 septembre 2019 à Saint-Saulve, dans le département du Nord. Lors de cette conférence, et au regard du rapport d'activité sectoriel, des tables rondes qui avaient été organisées, des interventions de nos délégués qui ont été très riches et pour répondre aux attaques incessantes opposant l'environnement à l'industrie tant sur le plan européen que national envers cette filière, nous avons proposé en conclusion de cette conférence de réaliser un livre blanc sectoriel qui reprendrait le contexte, nos analyses et nos positions pour défendre et ancrer l'ensemble de la filière automobile sur notre territoire.

En 2016, la Fédération a mis en place un Groupe de Travail spécifique à l'Automobile (le GTA) composé de délégués FO Métaux des différents secteurs de l'automobile (amont et aval) et d'experts. Pour réaliser ce livre blanc sectoriel et dans le cadre d'un travail collectif et d'équipe, nous avons sollicité le GTA avec l'appui d'un expert, M. Bernard Jullien, que nous remercions vivement pour sa contribution. Un grand merci également à nos délégués pour leur précieuse collaboration.

La Fédération n'est pas partie d'une page blanche car, dans le cadre de la pratique contractuelle et conventionnelle et du dialogue social que nous portons, nous participons au Comité Stratégique de Filière de l'automobile (CSF), au Conseil National de l'Industrie (CNI), et à la Plateforme Filière Automobile (PFA). Nous avons largement contribué aux échanges et travaux de ces instances et avons été également une Force de propositions. Nous ne sommes pas les seuls acteurs, et l'implication des politiques dont l'Etat, le ministère de l'Economie, les élus politiques des régions et des territoires, l'UIMM, le CNPA, les chefs d'entreprise de la filière, est déterminante pour le développement et les changements nécessaires afin de garder une industrie automobile et des services forts sur notre territoire.

Pour cela, il est important de faire jouer la solidarité sur l'ensemble de la filière, il ne doit pas manquer un seul maillon au risque de mettre toute l'automobile à mal ; les constructeurs ont besoin des équipementiers et des services de l'automobile. Une relation de confiance entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants est plus que jamais vitale. A ce titre, nous avons apprécié, avant l'annonce officielle du plan de relance de l'automobile, la vérification des engagements pris envers le gouvernement par les constructeurs et les équipementiers.

Lors de la réunion à l'Elysée du 26 mai qui a été déclenchée suite à la crise sanitaire de la Covid 19 pour essayer de faire face aux risques pesant sur la filière, tant sur le plan économique que sur l'emploi et en amont des annonces pour le plan de relance de l'automobile, nous avons proposé des pistes pour accentuer le développement des nouvelles technologies de demain pour des véhicules de plus en plus propres, pour des composants d'avenir et en particulier pour les batteries, la nécessité du renforcement de l'électrification en misant également sur l'hydrogène, etc. Nous avons insisté sur la question des relocalisations des matières premières, des pièces et composants pour éviter les problèmes d'approvisionnement de la filière, et sur la nécessité d'assembler à nouveau les segments A et B, sans oublier le C sur notre territoire.

Enfin, pour essayer d'enrayer la spirale infernale de la désindustrialisation, nous avons souligné l'importance de localiser les futures fabrications sur notre territoire pour produire en France les véhicules propres de demain. Il faut absolument faire évoluer les mentalités des constructeurs et équipementiers français qui ont trop souvent eu tendance à délocaliser

au prétexte de la compétitivité. Pour qu'ils soient de plus en plus compétitifs, des accords ont été signés avec des organisations syndicales responsables, dont FO Métaux et ils ont été aidés à plusieurs reprises par les pouvoirs publics, y compris récemment avec la baisse programmée des impôts de production. Ils doivent rendre des comptes et amplifier les engagements en termes de R&D, d'investissements, de volume de véhicules et de fabrication des pièces et composants sur notre territoire. L'aval de la filière, à savoir les services de l'automobile et ses près de 500 000 emplois non délocalisables doit être soutenu tant elle maille le territoire et dynamise la filière et l'industrie qui lui est liée.

Nous vous souhaitons une bonne lecture de ce Livre blanc sectoriel de l'automobile qui a pour objectif de défendre l'ensemble de la filière, les emplois et les salariés. Il regroupe 7 thèmes qui ont été ciblés par les membres du GTA dont : - L'assemblage du VP en France ; - l'Industrie Equipementière ; La R&D ; - Dé-diésélisation/Electrification ; - Camion, Cars et Bus ; - Les services de l'automobile ; - Fusions/Acquisitions, ce qui reflète bien la situation de la filière.

L'ensemble des acteurs de notre pays et de la filière ont tout à gagner à défendre l'ensemble des activités liées à la voiture, au camion, au bus, aux équipementiers et au service de l'automobile et ce pour une industrie plus verte répondant à la nécessité d'une planète de plus en plus propre et en ayant comme objectif de rester une grande Nation de l'automobile tout en soutenant le choix de la transition écologique.

Dans tous les cas et pour conclure, à celles et ceux qui opposent l'environnement à l'industrie, nous leur opposons ce slogan : **Concilier Environnement et Industrie, c'est possible !**

Frédéric Homez
Secrétaire Général



« **L'industrie automobile est loin d'être un « long fleuve tranquille** » et imaginer qu'elle pourrait (re)trouver, un jour, une stabilité tant sur les marchés que sur ses outils de production et d'organisation serait une ineptie. Elle est en perpétuel mouvement et elle nous demande de nous adapter en permanence aux attentes du « Client », aux contraintes environnementales, aux évolutions et révolutions technologiques, aux changements d'organisations, aux marchés incertains et fluctuants... et tout dernièrement elle s'est trouvée affaiblie, souvent impuissante, face à une crise sanitaire sans précédent ! Le monde automobile va traverser une décennie de ruptures, dont la chute programmée du diesel et l'impact de la crise sanitaire, ne sont que la face émergée de l'iceberg. L'anticipation, la solidarité de filière, l'implication et l'accompagnement de la puissance publique doivent être les maîtres mots !

La Fédération FO Métaux, à travers le GTA, dans le but de toujours mieux caractériser le monde de l'automobile, s'est efforcée ici, dans ce livre blanc, à partir de contextes, d'expertises et d'analyses, d'établir des positions, des propositions dans le seul but d'anticiper les changements importants et violents, qui s'annoncent. Avec comme seule préoccupation celles que nous avons toujours eu à la Fédération et que nous ne cesserons d'avoir : la sauvegarde de notre industrie automobile et de ses emplois ».

Laurent SMOLNIK
Secrétaire Fédéral
en charge de l'industrie automobile.
Constructeurs auto, Bus et Camions.
Équipementiers automobiles.

«Pas de services automobiles sans industrie, mais pas d'industrie automobile sans services ! Telle est la réalité d'une filière qui doit être perçue dans toutes ses dimensions et dans toute sa complexité. Plus de 500 000 emplois non délocalisables, qui maillent le territoire français, et près de 150 000 entreprises ou établissements forment la branche des services de l'automobile. Le paritarisme y est vivant, le dialogue social et la négociation de branche de mise. Le commerce, l'après-vente et les services représentent un enjeu fondamental pour la filière, qui ne peut se passer de ces services.

Pour autant, l'ampleur des bouleversements profondément structurels que connaît l'aval aiguise les appétits et les ambitions d'acteurs économiques qui se verraient bien y jouer un rôle plus déterminant, sur fond de digitalisation des activités. L'aval de la filière automobile est incontestablement sous tension. Se posent des questions fondamentales en matière de gestion du parc automobile, d'évolutions technologiques, d'organisation du travail, de conditions de travail, de pérennité de certaines formes d'entreprises, de niveau de l'emploi...

Si notre Fédération joue un rôle fondamental dans la défense de l'automobile en France, c'est justement parce qu'elle agit en faveur de toutes les composantes d'un monde automobile formée d'un amont industriel et d'un aval de services. FO Métaux n'a eu de cesse de rappeler, y compris devant les plus hautes autorités politiques de notre pays, qu'aucun des maillons ne doit être oublié. Nous continuons et continuerons d'œuvrer pour l'aval de la filière, comme nous le faisons pour l'amont.»

Jean-Yves SABOT,
Secrétaire Fédéral
en charge de la branche
des services de l'automobile

S O M M A I R E

S O M M A I R E

	L'Assemblage de Véhicules Légers en France	8
	L'Industrie Equipementière et les solidarités de filière	14
	La Recherche et Développement	20
	Dédiésélisation et Electrification	26
	Camions, Cars et Bus	32
	Les Services de l'Automobile	38
	Alliances, fusions et acquisitions	44



L'ASSEMBLAGE DES VÉHICULES PARTICULIERS EN EUROPE

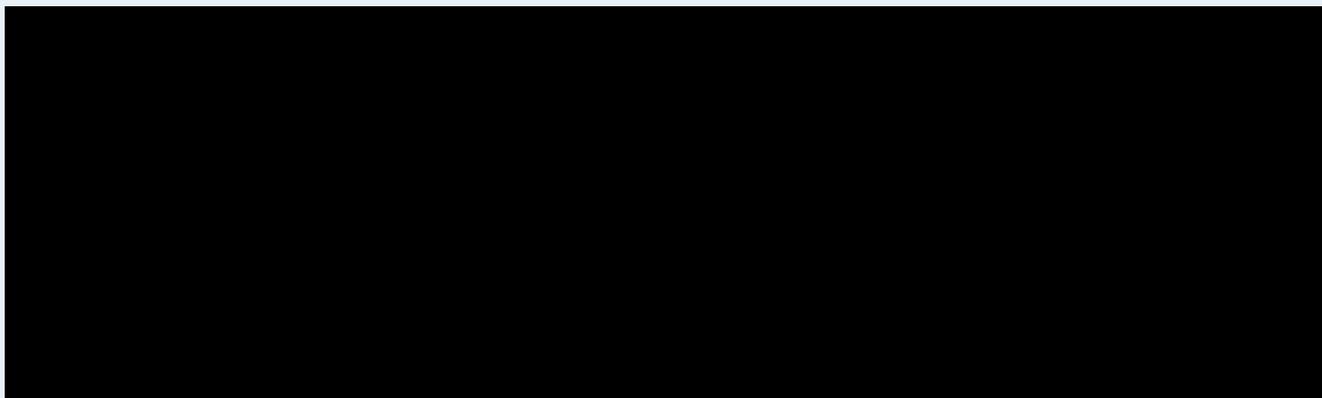


La France assurait en 2001 l'assemblage de 19% des véhicules produits en Europe. Elle n'en assure plus désormais que 9,75%. C'est plus d'un tiers de la production perdue par les pays à « hauts salaires » qui a concerné la France.

L'industrie automobile française est engagée, depuis un peu plus de quinze ans, dans une dynamique de désindustrialisation. Côté VP, celle-ci s'était nouée bien avant la crise puisque, entre 2001 et 2007, la baisse du nombre de VP assemblés en France avait été de plus de 630 000 unités (- 20%). Est venue ensuite la double crise bancaire puis des dettes souveraines qui a accéléré le mouvement et a conduit à ce que l'on perde entre 2007 et 2013, l'assemblage de plus de 1 million de VP. Dans la phase de reprise qu'a connue l'industrie européenne, entre 2013 et 2017, les sites terminaux français ont pu regagner un peu plus de 300 000 unités. C'est en 2018 que le maximum a été atteint avec 1,77 million de VP assemblés ; par rapport au maximum qui avait été atteint en 2002 (avec 3,3 millions de VP produits en France), la baisse est de 1,5 million. En 2001, la France était au deuxième rang en Europe et assurait l'assemblage de presque 20% des véhicules produits en Europe, l'Allemagne en assurant 30%. En 2019, l'Allemagne assurait encore plus de 27% de la production européenne mais la France était en deçà de 10% alors que l'Espagne en assurait 13%.



L'ASSEMBLAGE DE VÉHICULES UTILITAIRES EN EUROPE



En partie en raison du choix fait par Renault de réorienter Sandouville vers l'assemblage de VUL, le site France qui avait vu sa part décroître en Europe prend le leadership sur ce segment en 2019 en ravissant la première place à l'Espagne. La France est le premier marché européen du VUL et cela permet de défendre cette position forte. Ceci pourrait – devrait – inspirer les choix de localisation de l'assemblage des Peugeot 208, Citroën C3 ou Renault Clio pour lesquels la France est, de loin, le premier marché des trois marques françaises.

La situation du VUL est beaucoup moins catastrophique. En effet, après un assez net effritement de sa part dans la production européenne observée entre 2003 et 2013, le site France est parvenu, au cours des six dernières années, à dépasser la part qui était la sienne en 2000 et, en 2019, a ravi la première place à l'Espagne avec 527 262 VUL assemblés.

Au total, sur l'ensemble de la production européenne de véhicules légers, la France perd, sur les deux décennies écoulées, plus d'un million de véhicules produits. C'est le plus grand perdant des vingt années passées, suivi du BeNeLux et de l'Italie. En regard, l'Allemagne était jusqu'en 2018 à même de préserver ses volumes produits. Le Royaume-Uni produisait en 2016 plus qu'en 2000. La production espagnole n'avait perdu sur la période que 230 000 véhicules.

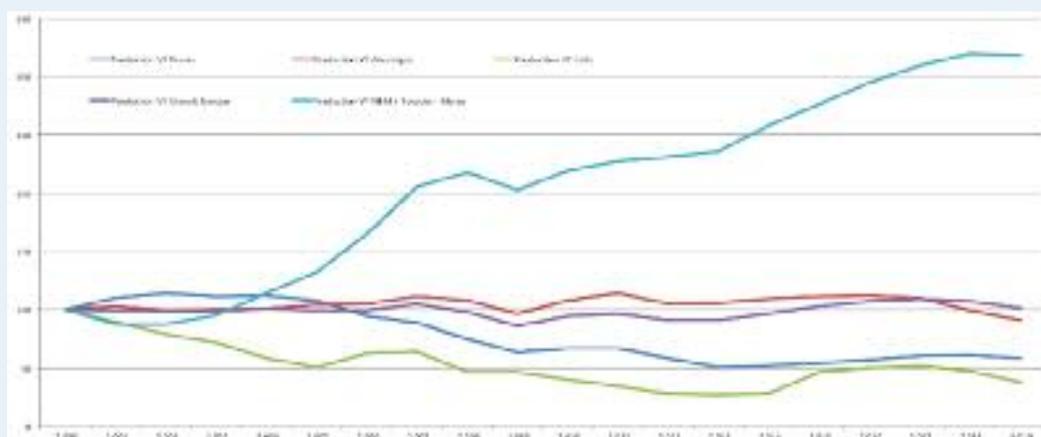
EVOLUTION DE L'EMPLOI DANS LES INDUSTRIES AUTOMOBILES EUROPÉENNES ENTRE 2008 ET 2018

GEO / année	2008	2016	2008-2016	evol %	part 2007	part 2017
Europe de l'ouest	2 416,8	2 311,8	-107,0	-4,4%	77%	64%
<i>Dont</i>						
Allemagne	1 119,2	1 167,7	48,5	4,3%	35%	32%
Italie	232,3	220,0	-12,3	-5,3%	7%	6%
France	346,3	245,5	-100,8	-29,1%	11%	7%
Espagne	236,6	230,6	-6,0	-2,5%	7%	6%
Royaume-Uni	235,4	199,8	-35,6	-15,1%	7%	6%
Europe de l'est	741,0	1 301,4	560,4	75,8%	23%	36%
<i>Dont</i>						
Pologne	249,8	296,8	47,0	18,8%	8%	8%
République tchèque	170,8	234,3	63,5	37,2%	5%	6%
Roumanie	128,3	193,3	65,0	50,7%	4%	5%
Slovaquie	80,0	120,0	40,0	50,0%	3%	3%
Turquie*	173,00	258,40	85,0	49,1%	5%	7%
Total Europe+Turquie	3 159,8	3 613,2	453,4	14,3%	100%	100%

Cette trajectoire ne correspond pas à une baisse de la production et des immatriculations en Europe puisque, entre 2000 et 2017, qui a correspondu au maximum atteint sur la période, la production européenne a cru de quelques 2 millions de véhicules. Avec la baisse intervenue en 2018 et 2019, l'écart entre 2000 et 2019 est de 770 000. Pour l'essentiel, la désindustrialisation automobile française qui s'est traduite par les baisses d'effectifs les plus vertigineux dans l'UE renvoie aux délocalisations opérées au profit des « nouveaux pays européens de l'automobile » dans lesquels on doit inclure non seulement les « nouveaux Etats membres » (NEM) mais aussi deux pays qui ont un statut « d'associés » à l'UE : la Turquie et le Maroc.

LA DYNAMIQUE DE DÉLOCALISATION DES PRODUCTIONS EUROPÉENNES DE VP : L'ALLEMAGNE PRÉSERVÉE VS. LA FRANCE ET L'ITALIE FRAGILISÉES

Le triplement de la production des NEM, de la Turquie et du Maroc correspond à 3,7 millions de VP produits en plus. Les deux tiers de ces volumes perdus (2,1 millions) le sont par la France et l'Italie en raison des stratégies développées par Fiat, PSA et Renault.



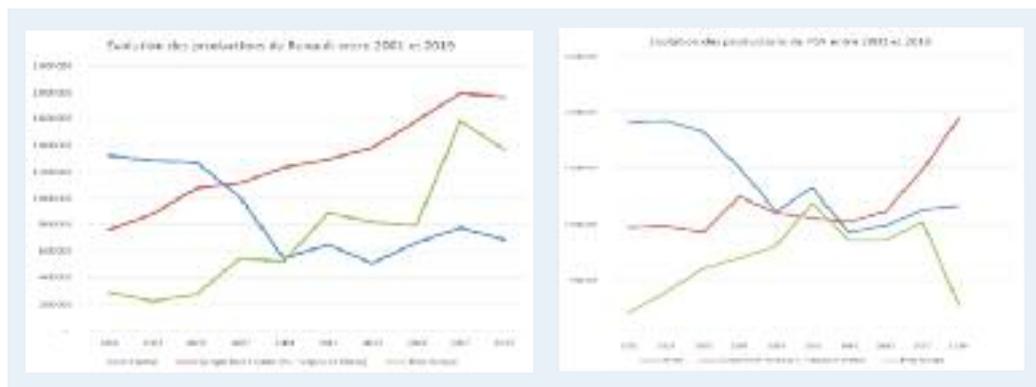
En effet, entre 2000 et 2019, les nouveaux pays européens de l'automobile ont vu leurs productions croître de 4,3 millions d'unités alors que la production dans les « anciens membres » baissait de 3,5 millions. Ils ont créé, entre 2008 et 2018, 560 000 emplois dans l'automobile alors que les anciens membres en perdaient 107 000, essentiellement en France. Globalement, ce transfert de production des anciens pays de l'automobile vers les nouveaux a concerné massivement la Belgique, les Pays-Bas, l'Italie et la France. Entre 2000 et 2019, l'ensemble Belgique et Pays-Bas a vu sa production baisser de 65%, l'Italie de presque 50% et la France de 33%. Dans le même temps, la croissance de la production dans les NEM était de 197%, celle de la Turquie de 270% et celle du Maroc de 1931%.

Ces pays, présentés initialement comme des « pays émergents » représentant plus de 200 millions de consommateurs, ont bénéficié du développement de nouveaux sites d'assemblages et/ou à d'importantes augmentations des capacités de sites existants. Dans la mesure où les marchés locaux de véhicules neufs s'y sont très peu développés, ces sites sont devenus de purs sites de délocalisation. Les sites belges, hollandais, italiens et français ont été les plus affectés car les constructeurs américains, français et italiens ont massivement déployé ces logiques dès avant la crise et ne les ont pas remises en cause depuis.

C'est le cas de Fiat. C'est aussi le cas de PSA et de Renault concernant les segments A et B. C'est ce qui explique la fermeture d'Aulnay et le déclin considérable de Flins et de Poissy, confirmé en 2019 par la décision de Renault de ne plus assembler à Flins aucune Clio 5 au profit de son site slovène de Novo Mesto et celle de PSA de faire de même avec sa nouvelle 208, dont l'assemblage ne sera plus partagé entre Trnava et Poissy mais entre Trnava et sa nouvelle usine de Kénitra au Maroc, pourtant initialement présentée comme vouée à alimenter les marchés africains.

Pour cerner ces logiques de délocalisation organisée par les constructeurs français, il n'est pas pertinent de rapporter, comme on le fait souvent, leur production en France à leur production totale. En effet, lorsque l'on entend vendre des véhicules loin d'Europe (en Amérique du Nord, en Chine, en Inde, au Brésil, voire en Russie), il est logique sur le plan économique et souvent obligatoire, pour respecter les politiques locales, d'assembler localement. C'est la raison pour laquelle on raisonne dans l'automobile par « grandes régions ».

Le site France doit donc être situé dans l'organisation industrielle des constructeurs élaborée au niveau de la « grande région Europe », dans laquelle sont inclus très évidemment aujourd'hui, par PSA comme par Renault, la Turquie et le Maroc.



Le phénomène de décrochage de la courbe bleue par rapport à la courbe rouge est particulièrement marqué pour le VP chez Renault en raison de Dacia qui est intégrée dans les volumes produits en Europe (courbe rouge) mais pour lesquels aucun véhicule n'est assemblé hors de Roumanie et du Maroc. Sur 18 ans, la France perd 640 000, le reste des sites européens gagnent 1 million. Chez PSA, le décollage de la courbe rouge est en large partie lié à l'intégration de Opel-Vauxhall mais, même avant cela – entre 2001 et 2011, la baisse de l'assemblage français (1 million entre 2001 et 2015) contrastait avec la (légère) croissance de l'assemblage hors de France. Sur 18 ans, la France perd 750 000 et les autres sites européens gagnent 970 000.

Quand on mesure les choses ainsi, il ressort que Renault, qui produisait en 2000 en France 63% de ses VP et VUL assemblés en Europe avait, en 2009, baissé cette part à 31% et a lentement poursuivi ce mouvement pour parvenir, en 2019, à 28%, grâce à la préservation de ses trois sites de VUL que sont Maubeuge, Batilly et Sandouville. Pour PSA, la baisse de la part de l'assemblage français a été, entre 2001 et 2009 de 16 points (de 66% à 50%). Les délocalisations se poursuivent depuis et cette part est, en 2019, descendue à 37% malgré le dynamisme des ventes de modèles assemblés en France comme la 3008, la 5008, le C5 Aircross et la DS7.

Ces dynamiques renvoient à l'importance relative des véhicules des segments A et B dans les ventes des deux constructeurs français, liée en large partie à la place de ces segments sur le marché français qui continue de représenter, pour PSA comme pour Renault, une part majeure de leurs ventes en Europe. Le choix de ne plus assembler en France les véhicules de ces deux segments clés correspondant aux volumes les plus importants, y compris lorsque les véhicules concernés sont des SUV (Captur, 2008 et C3 Aircross), est à l'origine d'une part majeure de la désindustrialisation automobile. Il n'est pas remis en cause et tend même à se radicaliser. Dès lors que, pour le segment C, les sites français étaient mis en concurrence avec les sites espagnols, le léger regain d'activité que l'on avait observé depuis 2014 paraissait très fragile dès avant la crise sanitaire. Il n'avait permis, il convient de le souligner, ni d'enrayer le déclin de l'activité équipementière en France, ni de mettre un terme à l'inquiétant creusement du déficit commercial automobile français que l'on constate maintenant depuis plus de 10 ans.

L'ANALYSE

La production automobile française a connu – avant et avec la crise de 2008 – un déclin extrêmement fort qui, en nombre de véhicules assemblés perdus, a été le plus ample que l'on a observé dans l'UE. La très légère reprise que l'on a constatée de 2014 à 2018 est bien loin du « renversement de tendance » que l'on aurait pu espérer. Déjà, l'année 2019 était en retrait.

Si tel est le cas, c'est d'abord parce que les choix de délocalisation dans les « nouveaux pays européens de l'automobile » de l'assemblage des véhicules des segments A et B ne sont pas remis en cause mais confirmés et accentués par les deux constructeurs français. C'est ensuite parce que, pour les autres segments, les sites français sont mis en concurrence avec des sites espagnols et, pour PSA, allemands.

La crise sanitaire met le « site d'assemblage France » et les territoires qui accueillent ces activités dans une situation critique : si la répartition de la « rareté » devait se faire au détriment des sites français, alors se poserait la question de la « taille critique » et l'on pourrait assister, de manière irréversible, à une accélération de la marginalisation des sites français non seulement dans les dispositifs industriels des constructeurs français mais aussi dans ceux des équipementiers. Renault a à peine assemblé en 2019 plus de 250 000 VP en France (contre 477 000 en Espagne et 342 000 en Turquie). PSA a « sorti » la 208 et la 2008. Il est urgent de mettre un terme à la marginalisation. La concentration sur le haut de gamme ne suffira pas.

NOTRE POSITION

STOP À LA DÉLOCALISATION ! STOP À LA MISE EN CONCURRENCE DES SITES !

- La mise en concurrence des sites est en toile de fond du déclin de la production automobile française depuis 2002.
- Il n'y a pas eu de renversement de tendance, malgré une légère reprise entre 2014 et 2018.
- 2019 était déjà à nouveau en retrait. C'est une tendance de fond.
- C'est la conséquence des délocalisations de l'assemblage des véhicules des segments A et B pratiquées dans les « nouveaux pays européens de l'automobile » qui vont bien au-delà des frontières de l'UE (Turquie et Maroc). Cette pratique n'est pas remise en cause mais est au contraire appliquée, sans faille, par les deux constructeurs français Renault et PSA.
- C'est également le résultat de la mise en concurrence, avec des sites espagnols ou allemands, des sites français sur les autres segments.
- La mise en concurrence des sites est LE « logiciel » de management des entreprises françaises depuis plusieurs dizaines d'années.

POUR FO, IL EST URGENT DE STOPPER CETTE LOGIQUE MORTIFÈRE QUI PLACE AUJOURD'HUI L'ASSEMBLAGE EN FRANCE DANS UNE SITUATION EXTRÊMEMENT CRITIQUE

- L'application de ce principe, dans cette période de crise post COVID, risque de précipiter les sites d'assemblage en France dans une situation irréversible qui pourrait conduire à la disparition de certains d'entre eux.
- **Ce n'est pas la seule option !**
- Des constructeurs comme TOYOTA, VW, HYUNDAI ne rentrent pas dans ces logiques : leurs performances ne semblent pas en pâtir, bien au contraire.

POUR UNE VÉRITABLE STRATÉGIE DE L'ASSEMBLAGE

- Il faut une véritable stratégie de l'assemblage en France, fondée sur l'investissement matériel et immatériel (RH en particulier) et la quête de performance à long terme des sites.
- Il faut, pour stabiliser le plus possible les volumes produits, privilégier les sites multiproduits.

RAPATRIER LES SEGMENTS A ET B

- Les sites de production doivent produire là où le marché existe.
 - Pourquoi produire des Clio 5 en Slovaquie ou des 208 au Maroc alors que le marché est en France ?
- La mise en place de nouveaux principes de non mise en concurrence des sites permettrait de ne plus fragiliser les usines en France et d'envisager la production de véhicules du segment B.
 - Cela reste le cœur du marché français (plus de 50% des immatriculations) ;
 - Il s'agit d'un segment qui tend à « monter en gamme » à mesure qu'il se « SUVéise ».

LA RELOCALISATION, OUI MAIS AVEC UNE AUTRE LOGIQUE DE GESTION

FO se félicite des discours sur la relocalisation.

- Elle note une certaine volonté politique mais malheureusement aussi une certaine légèreté dans le traitement des dossiers.
- Etant donnée l'ancienneté des pratiques de mise en concurrence, le politique devra peser de tout son poids pour amener les constructeurs à abandonner ces pratiques managériales : à quoi bon relocaliser, sous le coup de l'émotion, si quelques années plus tard les mêmes méthodes produisent les mêmes effets ?

LE RÔLE INDISPENSABLE DE LA PUISSANCE PUBLIQUE

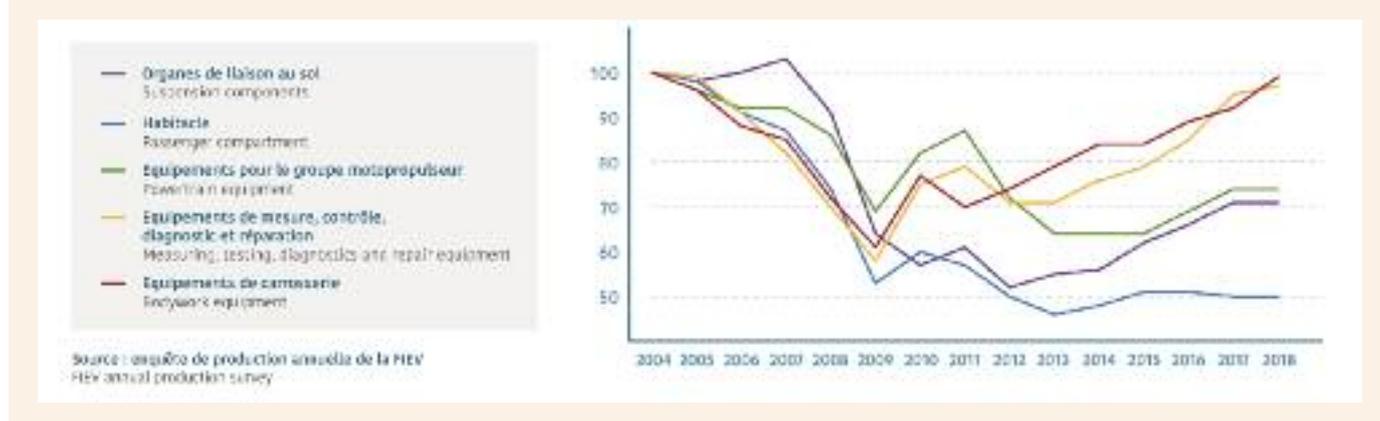
- Le politique doit d'abord exercer tout son pouvoir d'influence pour obliger nos deux constructeurs à sortir de la logique de mise en concurrence systématique des sites.
- En 2020, les partenaires sociaux ont validé l'idée que, pour asseoir la stratégie de relocalisation, un « choc de compétitivité » devait s'orchestrer. Dans ce contexte, mettre sous pression les constructeurs devrait, pour l'Etat, être plus facile puisqu'il satisferait une vieille demande du patronat en allégeant grandement les impôts de production.
- Il deviendra alors possible de développer une véritable stratégie de l'Assemblage France. Celle-ci réclamera une constance, une détermination et une concertation qui doivent pouvoir s'adosser à une structure permanente issue du Comité Stratégique de Filière.
- C'est le moment de se saisir des mutations technologiques, comme les électrifications (VEB, VHR), pour relocaliser ou localiser des productions.



L'INDUSTRIE ÉQUIPEMENTIÈRE ET LES SOLIDARITÉS DE FILIÈRE

En termes de chiffre d'affaires et d'effectifs employés en France, l'industrie équipementière suit avec retard la construction automobile : sous l'effet des délocalisations de l'assemblage, le déclin a d'abord touché l'emploi chez les constructeurs et il en est résulté depuis plus de dix ans un commerce extérieur déficitaire.

CHIFFRE D'AFFAIRES ET EFFECTIFS EMPLOYÉS PAR L'INDUSTRIE ÉQUIPEMENTIÈRE



La FIEV décompose l'activité équipementière en France par grandes familles de produits. Les « équipements pour le GMP » pèsent 39,9%, « l'habitacle » 24%, les « équipements de carrosserie » 18,4%, les « organes de liaison au sol » 12,2% et les équipements de mesure et de contrôle » 5,5%. Après un déclin très fort entre 2004 et 2009, on a assisté pour toutes les familles à une reprise. Toutefois, celle-ci est beaucoup plus nette pour les familles les moins importantes.



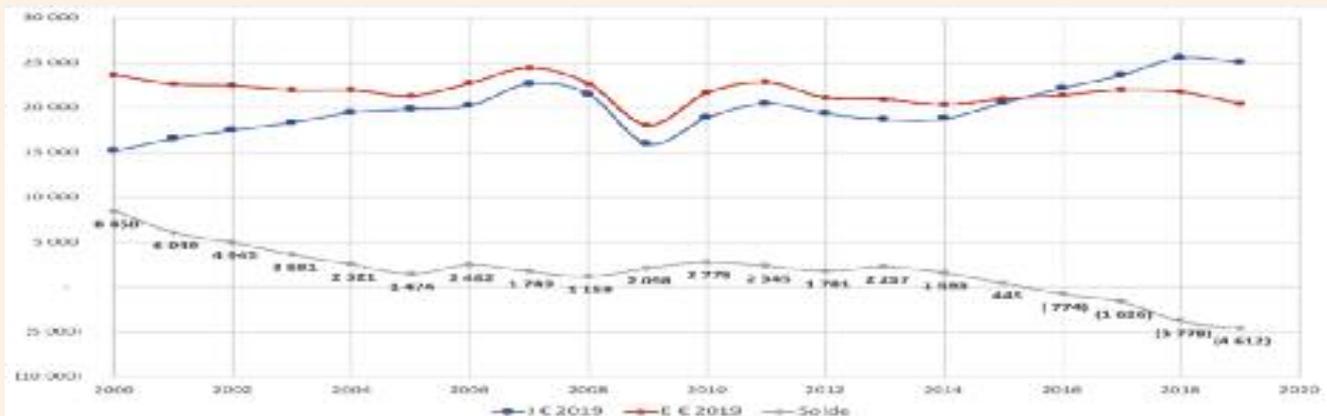
Les effectifs ont baissé fortement entre 2005 et 2013 : ils étaient de 124 000 salariés en 2013 et 48 000 emplois (39%) ont été perdus sur 8 ans. Depuis 2013, la baisse s'est poursuivie plus lentement jusqu'en 2016, puis avec la reprise de la production, on assistait à une certaine stabilisation malgré la dé-diésélisation.

Longtemps, la production d'équipements a, malgré cela, maintenu une position excédentaire mais, au fil des ans, cet excédent s'est érodé et, depuis 2016, le déficit commercial concerne aussi ces activités et ne cesse de se creuser : selon la FIEV, l'excédent était encore en 2013 de 2,2 Mds d'euros ; le déficit 2019 a représenté 4,6 Mds d'euros. Dans cette période, le CA a progressé de 3,6 Mds (dont 2/3 à l'exportation) mais les importations croissaient dans le même temps de 6,4 Mds d'euros.

Dans la mesure où 2013 a été le point bas de la construction automobile française (1,7 million de VP et VUL produits contre 2,2 ces trois dernières années), ce ne sont plus les délocalisations et leur impact négatif sur l'assemblage français qui sont en cause mais bien la propension décroissante des constructeurs présents sur le territoire français à acheter leurs pièces et équipements en France : selon la FIEV, le marché de la pièce (première et seconde monte) est passé entre 2013 et 2019 de 25,6 Mds d'euros à 33,6 Mds mais la part produite en France est, elle, passée de 28 à 25% car les acheteurs des constructeurs ont, en deux temps, réduit l'activité des sites français.

ET LES SOLIDARITÉS DE FILIÈRE

EXPORTATIONS, IMPORTATIONS, SOLDES : TROIS PHASES EN 20 ANS



Mesuré en euros constants (en Euros 2019), le commerce extérieur fait apparaître une première dégradation entre 2000 et 2009 liée à la croissance des importations. Avec la crise, celles-ci baissent puis se stabilisent. Le reprise de la production française après 2014 fait croître vivement les importations alors que les exportations sont stables : l'excédent s'érode puis devient, en 2016, déficit.

Dans un premier temps, les fabrications délocalisées continuent de faire travailler des usines équipementières françaises. On constate ainsi que, même en 2018 et 2019, quand on considère le poste « autres parties et accessoires pour l'automobile » dans les statistiques des Douanes, la France est excédentaire vis-à-vis de la Roumanie, de la Slovénie ou du Maroc car les fabrications qu'y développent Renault et PSA ne peuvent pour l'instant pas s'approvisionner complètement localement. Ceci ne dure toutefois qu'un temps car les constructeurs poussent les équipementiers à développer des sites près de leurs unités d'assemblage et qu'une activité équipementière locale monte petit à petit en puissance. Ainsi, pour le même poste, la France est déficitaire vis-à-vis de la Pologne, de la Turquie ou de la République tchèque et ces déficits bilatéraux ne font que progresser. En effet, ces nouvelles industries équipementières sont de plus en plus mobilisées pour approvisionner non seulement les usines délocalisées mais aussi les unités d'assemblage françaises.



COMMERCE EXTERIEUR EN 2018 ET 2019 : D'INQUIÉTANTES ÉVOLUTIONS PAR RAPPORT AUX PARTENAIRES

Pays	2018			2019			Tendance sur l'année 2019		Evolution du déficit		
	Exportation	Importation	Solde	Exportation	Importation	Solde	Exportation	Importation			
Total	13 422 946	15 638 306	- 2 215 360	12 520 226	14 991 740	- 2 471 514	-6,7%	8,2%	33,1%	Progression du déficit	- 256 154
Allemagne	3 248 004	3 537 076	- 289 072	3 057 643	3 526 120	- 468 477	-8,3%	6,0%	34,2%	Progression du déficit	- 259 305
Espagne	1 904 866	1 919 837	- 14 971	1 899 141	1 418 186	480 955	-4,9%	3,1%	-32,5%	Régression de l'exédent	- 143 284
Royaume-Uni	1 046 248	548 120	498 128	920 964	494 187	426 777	32,4%	8,3%	15,2%	Progression de l'exédent	35 182
Italie	788 918	1 488 748	- 700 830	786 044	1 939 637	- 1 153 593	2,3%	18,2%	32,7%	Progression du déficit	- 162 842
Belgique	626 809	529 206	93 603	529 769	641 163	- 111 394	-15,2%	15,2%	31,4%	Passage d'un excédent à un déficit	- 199 206
Slovaquie	430 321	338 215	92 106	421 789	321 782	100 007	1,8%	4,3%	31,7%	Progression de l'exédent	39 149
Turquie	402 852	461 874	- 59 022	423 226	457 034	- 33 808	-1,2%	-8,2%	215,7%	Progression du déficit	- 23 465
Pologne	302 805	407 348	- 104 543	433 464	320 579	112 885	5,6%	5,6%	16,6%	Progression de l'exédent	- 42 365
Roumanie	302 813	302 636	176 177	323 144	280 265	45 119	15,9%	3,2%	-78,6%	Régression de l'exédent	- 62 698
Chine	317 326	474 415	- 157 089	334 220	595 153	- 260 933	-4,3%	11,4%	18,0%	Progression du déficit	- 42 787
République tchèque	266 856	984 204	- 717 348	424 654	1 128 243	- 703 589	1,9%	15,6%	29,9%	Progression du déficit	- 319 369
France	266 527	124 325	142 202	265 465	120 682	144 783	-1,9%	-10,3%	5,3%	Haussée de l'exédent	5 545
Autres	273 757	6 265	267 492	222 242	6 480	215 762	-5,3%	22,2%	-6,2%	Régression de l'exédent	- 15 767
Portugal	144 417	507 215	- 362 798	227 830	276 889	- 49 059	-31,5%	2,2%	23,6%	Régression de l'exédent	71 789
Inde	219 911	28 470	191 441	174 581	27 561	147 020	36,3%	6,2%	26,6%	Régression de l'exédent	- 6 302
Mexique	105 267	67 820	37 447	122 005	16 644	105 361	33,2%	-2,3%	221,6%	Haussée de l'exédent	68 226
Russie	15 7 051	28 410	1 542 641	140 122	36 844	103 278	1,1%	15,2%	-4,2%	Régression de l'exédent	- 3 812
États-Unis	175 991	658 951	- 482 960	155 744	566 125	- 410 381	-11,9%	-18,7%	-21,2%	Régression de l'exédent	- 109 879
Corée	214 000	302 801	- 88 801	189 437	627 604	- 438 167	-32,2%	12,3%	64,7%	Progression du déficit	- 189 122
Israël	148 513	146 336	2 177	151 464	338 060	- 186 596	1,0%	-18,2%	186,1%	Haussée de l'exédent	28 124
Canada	129 580	297 123	- 167 543	129 955	242 248	- 112 293	1,2%	-21,9%	-36,2%	Régression de l'exédent	64 207
Amérique du Sud	111 672	65 577	46 095	65 286	37 885	27 401	-12,5%	-12,5%	-12,5%	Régression de l'exédent	- 4 806
Mali	80 006	24 900	55 106	81 091	42 026	39 065	30,4%	0,4%	11,0%	Haussée de l'exédent	2 514
Algérie	117 804	1 11 083	6 721	104 627	144	104 483	-5,3%	1 000,0%	-5,3%	Régression de l'exédent	- 5 313
Morocco	67 891	37 106	30 785	61 934	47 184	14 750	-9,3%	21,1%	-29,6%	Régression de l'exédent	- 17 411
Indonésie	62 761	309 890	- 247 129	79 637	1 048 122	- 968 485	-5,3%	3,0%	4,6%	Progression du déficit	- 44 428
Taiwan	84 391	292 842	- 208 451	29 105	214 768	- 185 663	9,8%	9,4%	9,4%	Régression de l'exédent	10 917
Indonésie	37 246	17 472	19 774	25 487	13 064	12 423	45,4%	25,2%	307,1%	Haussée de l'exédent	21 349
Arabie Saoudite	45 504	7 409	38 095	31 480	6 118	25 362	11,8%	-16,7%	18,4%	Haussée de l'exédent	7 017
Argentine	103 367	2 181	101 186	75 628	1 686	73 942	61,3%	21,4%	68,5%	Régression de l'exédent	67 292
Corée	42 305	12 270	30 035	41 257	9 066	32 191	1,0%	15,3%	1,0%	Haussée de l'exédent	615
Israël	44 246	95 800	- 51 554	34 140	121 954	- 87 814	21,2%	14,4%	-6,6%	Progression du déficit	- 21 879

La dégradation qui se poursuit est liée à l'érosion des exportations. Les cinq plus fortes dégradations concernent l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la République Tchèque et la Chine.

La vitesse à laquelle se nouent ces processus est variable mais ils paraissent aujourd'hui systématiques. Pour prendre un exemple dans le domaine des « équipements électriques et électroniques » qui inclut en particulier le « câblage », les déficits bilatéraux les plus importants de la France sont enregistrés avec le Maroc et la Tunisie et ne font que se creuser. Ils viennent s'ajouter aux déficits importants et croissants enregistrés avec la Roumanie et la Chine. On retrouve également la Chine et l'Inde dans les partenaires commerciaux de la France pour les « autres parties et accessoires pour l'automobile » avec lesquels les déficits augmentent le plus fortement en 2019 : le déficit du commerce extérieur de la pièce avec l'Inde a cru de 48% et celui avec la Chine de 68%. Ceci signifie que la logique qui se dessine ne consiste plus seulement à « optimiser » son organisation industrielle et ses achats dans une (très grande) « région Europe » incluant Maroc, Tunisie et Turquie mais à structurer, pour certaines pièces au moins, l'approvisionnement des sites français sur une base « mondiale ».

Face à la crise de la Covid 19, la FIEV s'en est émue et a demandé à ce que ces pratiques d'achat qui peuvent, lors d'épisodes de ce type, mettre en péril la production des sites français, soient rapidement revues. La fédération professionnelle n'a pas pu se montrer aussi offensive concernant la mise en concurrence des sites au sein de la « grande région Europe » car, poussés par les constructeurs, les équipementiers français, grands ou moyens, ont eux-mêmes ouvert des usines dans les pays de l'Est, en Turquie ou au Maroc au détriment de leurs sites français et de l'emploi dans ces sites et des sous-traitants de rang 2 ou 3. Ainsi, de la même manière qu'une très large partie des véhicules vendus par Renault et PSA en France sont importés, une très large partie des pièces et équipements fournis par les équipementiers français aux sites d'assemblage français sont désormais importés. Il en résulte que les « écosystèmes » associés aux différents métiers tendent à être dévitalisés par la « décroissance » en France alors que l'inverse est vrai dans les espaces concurrents comme la Slovaquie ou la République Tchèque depuis quelques années maintenant ou le Maroc ces toutes dernières années.

Face à ces dynamiques fortement ancrées dans les pratiques des constructeurs et des équipementiers aujourd'hui, l'appel aux « solidarités de filière » que l'on entend périodiquement et, en particulier, lorsque des crises surviennent, paraît peser bien peu. Ainsi, lors de la crise de 2008-2009, on se souvient qu'avaient été organisés des « états généraux » où l'incohérence – et la violence – des pratiques d'achats développées par les constructeurs, qui allaient jusqu'à fixer des objectifs (et des primes) de délocalisation à leurs acheteurs, avaient été soulignées. De la même manière, la contradiction entre la volonté affichée par les constructeurs français de pouvoir compter sur des « partenaires solides » aptes à prendre en charge une partie des développements de leurs nouveaux produits et à les « suivre à l'international » d'une part, et la terrible pression mise sur les coûts qui privait les entreprises concernées des fonds propres nécessaires pour investir d'autre part avait plusieurs fois été pointée.

Pour toutes ces raisons, on s'était juré que, une fois la crise passée, ces pratiques seraient abandonnées. Un « Code de Performance et de Bonnes Pratiques relatif à la relation client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile » avait été signé, le 9 février 2009, par le CCFA et le CLIFA ainsi que par Christine Lagarde, alors ministre de l'Economie et Luc Chatel, secrétaire d'Etat chargé de l'Industrie. Le Fonds de Modernisation des Equipementiers Automobiles (FMEA devenu plus tard FAA) destiné à sauver puis à « consolider » les différents métiers avait alors été fondé et on avait forcé constructeurs et équipementiers de Rang 1 à le doter et à s'y impliquer.

Un peu plus de 10 ans plus tard, face à la crise sanitaire, l'ensemble des acteurs et Luc Chatel lui-même, devenu Directeur de la PFA, ne peuvent que constater que ces grandes déclarations et ces dispositifs de « soft law » qui ne reposent que sur la bonne volonté des constructeurs et grands équipementiers ne pèsent pas bien lourd dès que la crise s'éloigne. Dès 2015, dans le rapport parlementaire qu'avait déclenché « l'affaire Volkswagen », D. Batho le soulignait et appelait à la fois à la mise en place de dispositifs plus contraignants et à un comportement beaucoup moins passif de l'actionnaire de référence des deux groupes français qu'est l'Etat. D'évidence, les « solidarités de filière » sont en France tellement contraires au « business as usual » qu'il faut aujourd'hui acter qu'une telle solidarité n'existera que contre la volonté ou – en tout cas – les réflexes managériaux qui se sont ancrés dans les pratiques depuis au moins 15 ans.

L'ANALYSE

La solidarité de filière peut se comprendre de deux manières.

I Stratégiquement, les constructeurs nationaux peuvent chercher à renforcer les équipementiers nationaux pour qu'ils aient la capacité de les épauler dans leurs développements technologiques et produits comme dans leur expansion internationale. Ils doivent pour cela partager l'information avec eux et leur assurer des marges et des engagements sur les volumes qui permettent l'investissement.

II Productivement, pour le site France, les constructeurs peuvent chercher à assurer l'efficacité de leur assemblage sur le territoire en appliquant une forme de préférence collective de proximité qui pérennise la capacité du site à accueillir l'assemblage de véhicules futurs.

Tout indique que, malgré les déclarations faites de manière récurrente et le Pacte signé en 2009, les constructeurs français ont eu et ont tendance à n'être solidaires ni stratégiquement, ni productivement : après avoir réduit considérablement leur activité d'assemblage en France et contraint les équipementiers à en tirer les conséquences, ils utilisent les sites équipementiers voisins de leurs nouvelles usines délocalisées pour approvisionner leurs sites français avec des pièces et équipements importés.

NOTRE POSITION

L'INDUSTRIE ÉQUIPEMENTIÈRE

- L'industrie équipementière souffre d'une forte dépendance vis-à-vis de constructeurs exigeant des réductions de coût telles qu'elles obligent les entreprises à rogner sur leurs marges et à limiter leurs investissements.
- La solidarité de filière prônée lors des états généraux de l'automobile en 2009 et incarnée par un « code de bonne conduite » censé discipliner les pratiques d'achats est restée au stade des grandes déclarations.

POUR UNE SACRALISATION DES DÉPENSES R&D DANS L'ENSEMBLE DE L'ÉCOSYSTÈME FRANÇAIS

- Ces pratiques amènent les constructeurs à exiger de leurs équipementiers qu'ils approvisionnent les sites de production français avec des fabrications assurées par leurs sites délocalisés.
- Elles constituent un élément clé du processus de désindustrialisation automobile du pays.
- La préservation du site France exige un « jeu collectif ». Chacun est prêt à le reconnaître mais personne ne sait en tirer les conséquences ou ne le fait qu'en façade.

LA VOLONTÉ DE RELOCALISATION, PRÉSENTE DANS BEAUCOUP DE DISCOURS DANS CETTE PÉRIODE POST COVID, DOIT ENFIN DEVENIR UN OBJECTIF : « L'ACHAT RESPONSABLE » DOIT DEVENIR UNE RÈGLE CONTRAIGNANTE

- Les constructeurs doivent intégrer pleinement les équipementiers dans leurs stratégies de développement en les informant, en leur donnant de la visibilité, notamment sur les volumes, et en acceptant que ces derniers puissent « marger » suffisamment pour rester performants.
- Ces principes doivent en particulier s'appliquer à tous les nouveaux projets ou produits : un indicateur de localisation associé à chaque nouveau développement pourrait permettre que l'objectif soit effectivement au centre des préoccupations des constructeurs et les obliger à conduire de vraies politiques de localisation.

LA PUISSANCE PUBLIQUE DOIT JOUER PLEINEMENT SON RÔLE ET GARANTIR QUE TOUTES LES DÉCISIONS DÉJÀ ACTÉES LORS DE LA CRISE 2008-2009 SOIENT ENFIN APPLIQUÉES

- C'est elle qui doit influencer les constructeurs français pour qu'ils aient une véritable démarche de relocalisation.
- Elle devra pour cela exercer une vigilance très forte et à long terme.

R&D ET INNOVATION DANS L'AUTOMOBILE : PEUT-ON FAIRE PLUS AVEC MOINS ?

L'industrie automobile est une industrie traditionnellement très active et dépensière en recherche et développement : l'industrie automobile représente 5% de l'économie allemande et 35% des dépenses de R&D des entreprises, soit 21 milliards d'euros ; en France, l'industrie automobile ne représente plus que 1% de l'économie mais pèse encore pour 7% des dépenses de R&D, soit 2 milliards d'euros. En effet comme « objets systèmes », les véhicules se doivent d'intégrer les innovations issues de nombreux autres secteurs qui, tous, peuvent contribuer à améliorer les performances des véhicules et la qualité des services qu'ils rendent. Les industries de matériaux permettent l'allègement des véhicules. L'électronique et l'informatique, omniprésentes dans la gestion des différentes fonctions des véhicules, contribuent à la sécurité, au confort, à l'amélioration de la fiabilité et des rendements. Les industries mécaniques et celles des batteries et des turbines renouvellent les chaînes de traction et améliorent les performances environnementales.

LE POIDS DE LA R&D DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

C'est un point souvent méconnu, mais l'industrie automobile est celle qui investit le plus en Recherche et Développement (R&D) au sein des entreprises avec un budget annuel de 5,88 milliards d'euros en France.

L'automobile fait donc mieux que la construction aéronautique et spatiale (5,09 milliards d'euros), l'industrie pharmaceutique (4,78 milliards d'euros) et bien d'autres secteurs. C'est une industrie dynamique, qui améliore en permanence les véhicules. Si l'innovation est dictée par les évolutions réglementaires (normes liées à la pollution et à la sécurité), elle est aussi influencée par de nouveaux enjeux tels que la mobilité durable, le numérique, l'intelligence artificielle, les " smart cities " (villes intelligentes et connectées), l'économie circulaire, les véhicules autonomes et connectés, ou encore l'usine du futur...

Renault anime le plus gros centre de recherche de France, le Technocentre de Guyancourt en région parisienne. Il accueille plus de 10 000 chercheurs sur 400 000 m². Pour avoir une idée des efforts consentis, il faut savoir que le groupe Renault va investir 18 milliards d'euros dans le cadre de son plan Drive The Future, sur la période 2018-2022. Ce plan entend également capitaliser sur la R80 et les économies d'échelle mondiales tirées de Renault-Nissan-Mitsubishi, la plus grande alliance automobile au monde. Le groupe PSA, qui y consacre 8% de son chiffre d'affaires (2,9 Mds d'euros en 2016),

compte par exemple 13 000 collaborateurs engagés dans des activités liées à la R&D.

En France, ils sont répartis dans des centres en région parisienne (La Garenne-Colombes et Vélizy) et dans l'Est de la France (Belchamp). Mais les constructeurs nationaux ont également des centres de recherche à travers le monde.

L'industrie automobile est par ailleurs n°1 du nombre de dépôt de brevets en France, tous secteurs confondus. Ce que confirme le palmarès 2017 de l'INPI. Le groupe Valeo reste à la première place avec 1 110 demandes de brevets publiées (contre 994 en 2016). Le Groupe PSA est au deuxième rang (1 021 brevets en 2017, contre 930 en 2016), Renault est 6ème et Michelin 8ème. Il y a donc 4 entreprises automobile dans le top 10 des dépôts de brevets en France. Au sein du classement, d'autres entreprises du secteur se distinguent comme Bosch (12ème), Continental (16ème), Faurecia (21ème), Plastic Omnium (29ème). Delphi (33ème).

Au-delà des entreprises, la tendance en France est à la combinaison entre la recherche privée et la recherche publique. Ainsi, la filière automobile anime un large écosystème avec des laboratoires académiques, des IRT (Instituts de recherche technologiques), des pôles de compétitivité, ainsi que des start-ups à travers des appels à projets. C'est ce qu'on appelle l'open innovation. (source : CCFA)

Le fait que l'industrie automobile soit au carrefour de tous ces apports de technologies de plus en plus nombreux et divers et qu'elle doive les intégrer pas à pas dans les générations successives de véhicules peut être interprétée de deux manières :

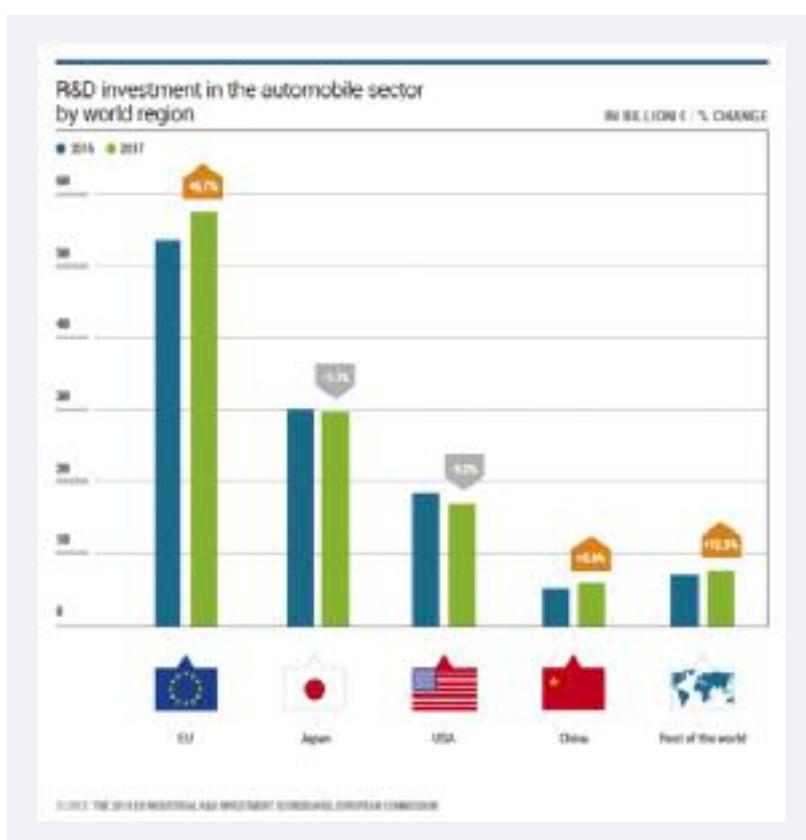
- I **Chaque technologie** est importante et susceptible de conférer aux constructeurs qui les maîtrisent un avantage compétitif et il faut dès lors accepter que le contenu en R&D de l'activité croisse d'année en année ;
- II **La variété** des compétences à embrasser est devenue telle qu'il n'est plus possible de les maîtriser toutes ; il faut accepter de n'être que l'architecte-intégrateur de ces apports technologiques dans des produits convaincants et conformes à des dispositions réglementaires de plus en plus exigeantes.

ET INNOVATION DANS L'AUTOMOBILE

Tout le problème est évidemment que ces deux interprétations sont également défendables mais qu'aucune des deux ne peut être choisie contre l'autre : il faut rendre des arbitrages et placer le curseur quelque part entre les deux.

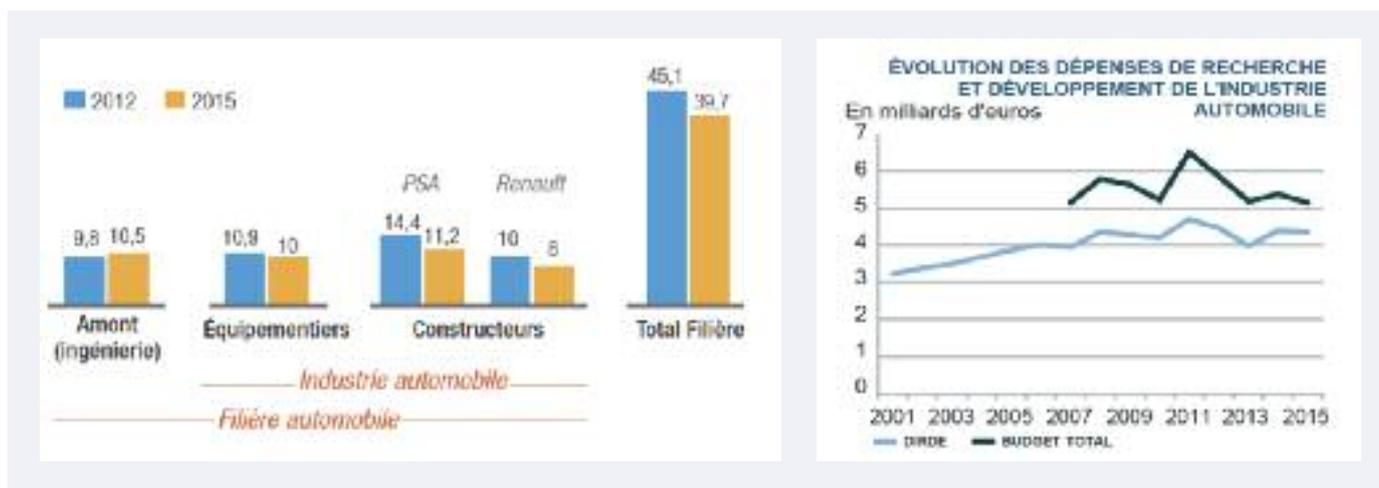
Historiquement, les constructeurs ont, au départ, été très intégrés et ont cherché à maîtriser l'essentiel des technologies qu'intégraient les véhicules qu'ils vendaient. Dans la mesure où les contours des produits étaient relativement stables, la liste des technologies à maîtriser n'était ni trop longue, ni trop instable. Les gammes étaient relativement étroites, leur renouvellement relativement lent et le système pouvait alors rester sous contrôle. Depuis les années quatre-vingt, les gammes se sont très largement diversifiées et leur renouvellement s'est accéléré en même temps que les terrains d'innovation se multipliaient. Cela a conduit à déléguer une part croissante des tâches de conception. L'industrie équipementière a prospéré sur ces bases : l'externalisation a été aussi importante en fabrication qu'en développement. C'est aussi ce qui a amené à ce que l'électronique automobile se soit largement développée à l'extérieur du périmètre des constructeurs, qui se sont concentrés sur l'interfaçage entre ces apports et la maîtrise des fonctions clés des véhicules.

LES INVESTISSEMENTS EN R&D DANS L'AUTOMOBILE PAR GRANDES RÉGIONS : L'EUROPE EN TÊTE



En 2020, ces contraintes sont particulièrement fortes en raison de l'obligation dans laquelle les réglementations européennes –et chinoises– mettent les constructeurs d'électrifier leurs gammes. Il faut dès lors renouveler ses catalogues et, dans le même temps, sans pouvoir renoncer aux autres axes de développement technologique, il faut se doter des technologies et organes adaptés (batteries, turbines, plateformes ...).

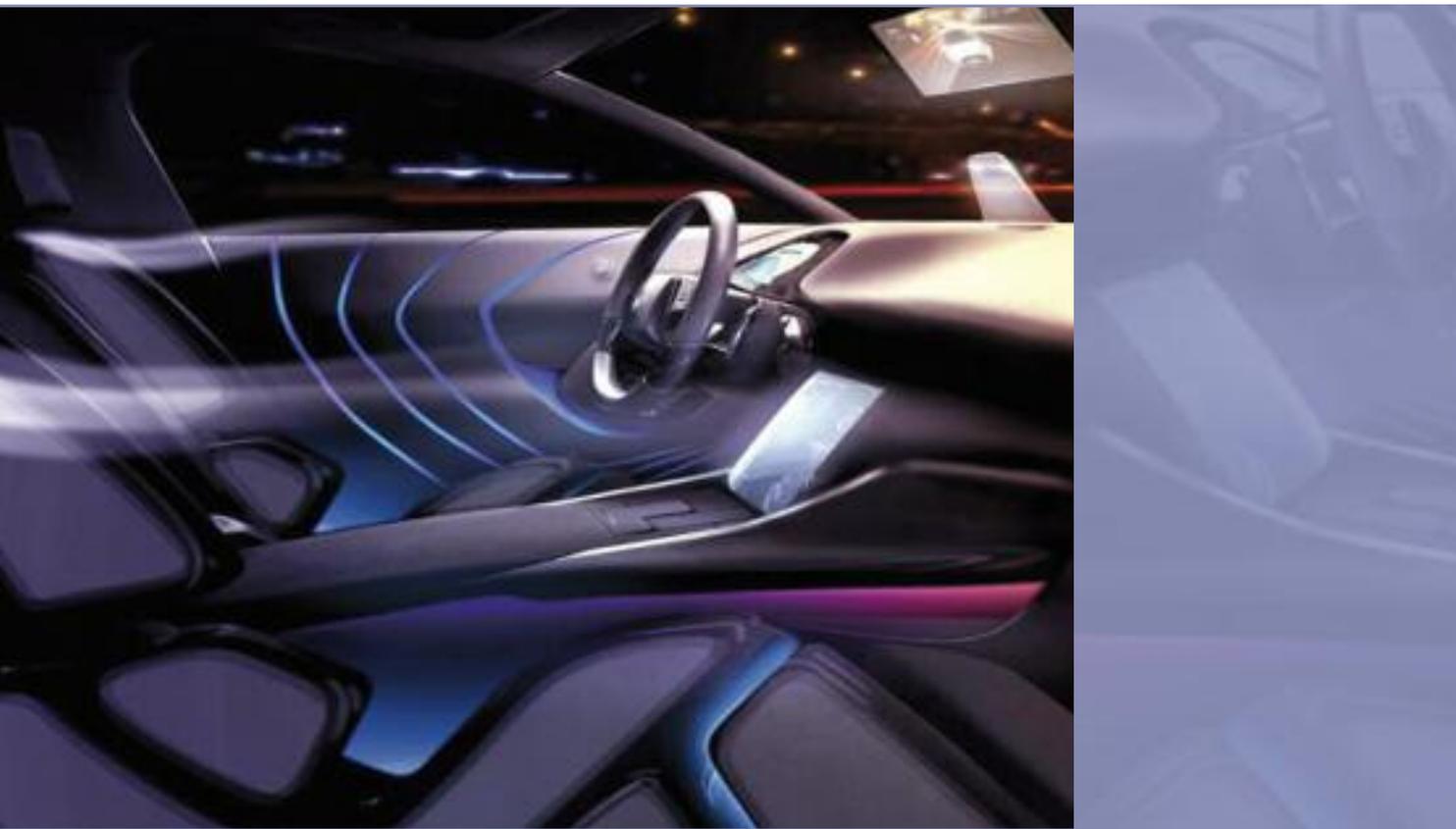
Face à ces obligations, les constructeurs doivent, en Europe en particulier, consentir à de très lourds investissements et pour les contrôler ils sont amenés, une nouvelle fois, à arbitrer entre le développement de compétences en interne et le recours à des technologies fournies par d'autres : c'est le cas en particulier pour les batteries et leurs « cellules », c'est le cas également pour les turbines. Les chiffres semblent indiquer que malgré ces pressions très fortes, l'industrie française a tendance à limiter ces dépenses.



Dans le vocabulaire managérial qui concerne les stratégies de R&D, la question posée est celle de savoir quelles sont les technologies qui sont « Core Business » et doivent être développées dans l'entreprise, celles qui sont « Non Core » et peuvent être achetées à des partenaires. Pour les équipes engagées en R&D, la question posée est celle du statut de leur travail : si votre domaine technique est considéré comme « core », il sera valorisé et vous aurez des budgets ; si tel n'est pas le cas, vous serez marginalisés et deviendrez les interlocuteurs de fournisseurs ou de cabinets d'ingénierie externes. Une part des travaux concernés sera éventuellement non seulement externalisée mais aussi délocalisée. Le fait qu'il faille investir plus lourdement encore que par le passé dans les technologies et la R&D, alors que la croissance de la demande mondiale fléchit et pèse sur la rentabilité des constructeurs français, met en 2020 les ingénieries sous une pression très notablement accrue en termes de baisse des coûts et de « rationalisation » de l'activité. Ainsi, alors que l'on avait longtemps cru que l'externalisation et les délocalisations concernaient les fabrications et épargnaient les ingénieries, on sait aujourd'hui que tel n'est pas le cas et que le nouveau credo du top management concernant la conception est qu'il est possible de « faire plus avec moins ». Le recours aux aides publiques, les partenariats, les fusions-acquisitions et alliances, « l'open-innovation », l'externalisation et l'internationalisation sont alors autant de ressorts activés par le management. Tous ces dispositifs sont, dans une certaine mesure, défendables mais tous sont également problématiques et critiquables.

Pour prendre l'exemple de l'internationalisation et du développement des ingénieries de PSA, de Renault ou des équipementiers hors de France, il n'est pas raisonnable de s'y opposer par principe puisque ces équipes permettent de s'adapter à des contraintes de marché et industrielles spécifiques et assurent une montée en compétences des nouveaux pays de l'automobile qu'ils sont en droit d'ambitionner. Renault au Brésil, en Russie, en Roumanie ou en Inde, en a expérimenté les vertus. PSA annonce dans son rapport annuel 2019 des effectifs de 600 ETP au Maroc, de 570 ETP en Chine et de 400 au Brésil. Les équipes marocaines sont, par exemple, dit le rapport, en charge du « home-room du développement des pick-ups (véhicules clés dans la région) et de Reskin, mi-vies et vie-série véhicules et organes ainsi que de l'intégration locale et de l'industrialisation ». Ceci paraît défendable.

Néanmoins, en matière d'internationalisation, comme d'externalisation ou de division du travail entre alliés ou entre entités récemment fusionnées, les tentations de simplification et, à terme, de fragilisation de l'entreprise au nom des économies et du fameux « faire plus avec moins » sont fortes. Vis-à-vis des équipes concernées comme des partenaires, les termes de ces choix méritent d'être explicités et discutés. Dès lors que ceci a un impact très fort sur la qualité du travail des ingénieries auxquelles on demande une très forte implication et sur l'avenir de l'ensemble des entreprises, il est impératif que ces arbitrages rentrent dans le champ du dialogue social. Puisque la puissance publique participe au financement de la recherche et va, dans les mois et années à venir, être appelée à renforcer ce dernier, elle doit conditionner son soutien à la qualité de ce dialogue.



L'ANALYSE

Alors que les efforts de rationalisation et de réduction des coûts se sont longtemps concentrés sur les usines qui ont subi de plein fouet les effets du couple externalisation-délocalisation, on les voit depuis une décennie au moins se déployer aussi sur le terrain de la conception. S'il y a de bonnes raisons à cela et que les OS responsables acceptent d'en débattre, force est de constater que les décisions prises en ces matières ont trop souvent conduit à des aberrations et à des pertes de compétences et de maîtrise d'éléments clés. Alors que l'industrie automobile doit faire face en R&D à des défis considérables dont chacun peut comprendre qu'ils vont imposer des choix et des paris stratégiques très forts, il est impératif que ces orientations soient plus largement discutées qu'elles ne l'ont été.

Sont en cause en général la compétitivité de long terme des entreprises et du « site France » et, plus spécifiquement, la qualité de la vie au travail des ingénieries en interne et en externe, la capacité des partenaires (équipementiers, cabinets d'ingénieries, recherche publique, enseignement professionnel ...) à faire leurs propres choix de moyen-long terme. Pour toutes ces raisons, il paraît impératif que les directions acceptent de structurer autour des choix qu'elles entendent faire un dialogue large qui soit d'abord un « dialogue social » mais qui doit, au-delà, se référer aux responsabilités sociales qu'ont les constructeurs vis-à-vis de la filière et des écosystèmes d'innovation qu'ils ont vocation à structurer et entraîner. Partie prenante de ces écosystèmes, la puissance publique doit exprimer cette exigence et conditionner ses aides au fait que les entreprises s'y soumettent.

NOTRE POSITION

POUR UNE SACRALISATION DES DÉPENSES R&D DANS L'ENSEMBLE DE L'ÉCOSYSTÈME FRANÇAIS

- Le réflexe dans des périodes compliquées, notamment dans la crise que nous traversons, est **de faire des économies faciles en « sabrant » dans les budgets R&D.**
- **Pour FO, c'est un réflexe dangereux.**
- La construction des compétences en R&D s'inscrit dans le long terme et de tels réflexes de court terme conduisent à accumuler des « dettes R&D » : en n'investissant pas aujourd'hui, on risque demain, pour faire face aux enjeux, de devoir dépenser davantage.
- C'est une réaction à court terme alors que l'essence même de la R&D est d'armer les entreprises pour affronter les enjeux du moyen et du long terme.
- Une R&D performante est une richesse immense pour une entreprise.
- La recherche et l'innovation sont là pour répondre aux exigences réglementaires et normatives mais surtout pour satisfaire des besoins sociétaux en évolution permanente.

RESPECTER LA NATURE SPÉCIFIQUE DE L'ACTIVITÉ INNOVANTE

- Même s'il peut être compréhensible de chercher à maîtriser les coûts, y compris dans ce domaine, la R&D est par nature soumise à des incertitudes telles qu'elle ne peut pas faire l'objet d'une analyse de productivité au même titre que les sites de production.
- Si ces principes gestionnaires avaient été appliqués chez Renault, les solutions hybrides et hybrides rechargeables adoptées auraient été celles disponibles chez les alliés Nissan et Mitsubishi : c'est grâce à un « doublon » que la R&D Renault a pu inventer les solutions innovantes qui permettent aujourd'hui de proposer des véhicules propres plus abordables.
- De même, s'il est concevable que, pour répondre aux particularités d'un marché, la R&D se fasse au plus près de celui-ci, il est inacceptable de délocaliser pour des raisons purement financières et la proximité reste un ingrédient essentiel de la réussite des projets.
- Dans les ingénieries, notamment en interne, encore plus que dans d'autres secteurs, la réussite exige l'implication pleine et entière des salariés dans les projets de développement.

QUELLES IDÉES, QUELLES INNOVATIONS SANS DES INGÉNIEURS MOTIVÉS ?

- Pour atteindre cet objectif, il est indispensable que les entreprises jouent la carte de la transparence et fassent de leurs stratégies d'innovation un élément du dialogue social.
- Quels projets, quelles innovations, quelles nouvelles technologies privilégier ? Ces questions doivent être partagées si les directions veulent pouvoir compter sur toute la mobilisation de l'énergie des équipes dont elles ont besoin.
- **FO demande que tous les projets, qu'ils soient nouveaux ou de rationalisation, soient divulgués et débattus avec les représentants des salariés, et ce le plus en amont possible.**

LA PUISSANCE PUBLIQUE A ÉGALEMENT UN RÔLE PRIMORDIAL À JOUER DANS CE DOMAINE

- En fixant les règles et les normes, la puissance publique joue un rôle moteur et fixe à l'industrie ses principaux défis. Elle doit exercer un droit de suite et s'assurer qu'entreprises et salariés sont à même de faire face à ces défis.

ET INNOVATION DANS L'AUTOMOBILE

- En investissant dans le système de formation et de R&D publique et en soutenant l'innovation des entreprises, l'Etat et les Régions s'emploient à soutenir les entreprises et doivent les obliger à en tenir compte en restant fidèles au « site France ». Une véritable gestion collective des compétences doit accompagner les mutations.
- Dans le cadre d'une stratégie industrielle offensive au niveau national, que FO appelle de ses vœux, la puissance publique a un devoir de regard et de contrôle sur les décisions prises par les entreprises, que ce soit par le biais du CIR ou de sa présence dans les conseils d'administration des entreprises.
- L'évolution technologique des motorisations, notamment avec l'électrification, est une bonne occasion de mettre en application une vraie politique industrielle, et en particulier une maîtrise et une cohérence de la R&D France du secteur automobile tout entier (des constructeurs aux équipementiers en passant par les cabinets d'ingénierie).



DÉDIÉSÉLISATION, ÉLECTRIFICATION ET INDUSTRIE AUTOMOBILE

En cinq ans, l'automobile européenne a vécu, concernant les motorisations, un véritable tsunami dont les effets, déjà largement perceptibles, vont continuer d'affecter la filière dans la décennie à venir. La date clé pour saisir ce qui s'est produit est 2015. En effet, en 2015, l'accord de Paris sur le Climat a été conclu alors que, en octobre, le scandale Volkswagen avait éclaté aux Etats-Unis. C'est aussi en 2015 qu'en Chine le ministère de l'Industrie et des Technologies a validé le plan Made in China 2025 qui, entre autres priorités, veut donner à l'industrie chinoise la suprématie dans le domaine du Véhicule Electrique à Batterie (VEB).

En Europe, ceci s'est traduit par une évolution très rapide du paysage politique et réglementaire : les constructeurs allemands et français ont perdu à Bruxelles, à Berlin et à Paris une très large part de leurs capacités d'influence au profit des Organisations Non Gouvernementales. Il en est résulté une nette accélération du processus de rénovation du cycle de tests (passage du NEDC au WLTP) qui a renchéri de manière importante la conception et la production de motorisations diesel, une multiplication des initiatives des grandes villes pour limiter l'usage des véhicules diesel et une réaffirmation très ferme des exigences de l'UE en matière d'émission de CO₂ : le non-respect de l'objectif des 95g (147g pour les VUL) en 2020 et 2021 a été assorti d'amendes de 95 euros par véhicule vendu et par gramme de CO₂ de dépassement. Enfin, en octobre 2018, le Parlement Européen puis le Conseil (représentant les Etats) ont validé une feuille de route pour 2030 qui stipule que, en moyenne, les véhicules particuliers immatriculés par les constructeurs devront exhiber des émissions de CO₂ inférieures de 37,5% (31% pour les VU) à ce qu'elles étaient fin 2021.

L'échéance 2020-2021 qui s'annonçait jusqu'alors assez peu problématique est très vite apparue comme un vrai défi car « l'affaire VW » et son cortège de conséquences réglementaires et politiques a entraîné une désaffection pour les motorisations diesel (moins émettrices de CO₂) qui a inversé les courbes. Dans la mesure où, dans le même temps, clientèles et constructeurs continuaient de privilégier les SUV (plus lourds), le phénomène s'est accentué et il est ainsi apparu dès 2017 que les amendes ne pourraient être évitées par les constructeurs qu'à condition qu'ils commercialisent en Europe dès 2020 une proportion très notablement accrue de VH (véhicules hybrides), VHR (véhicules hybrides rechargeables) ou de VEB. Dans la mesure où, dès 2018, la feuille de route européenne s'est dessinée et a clairement correspondu à une injonction à proposer des VEB qui paraissait en phase avec les exigences que Pékin avait déjà formulées, l'électrification est devenue un impératif.

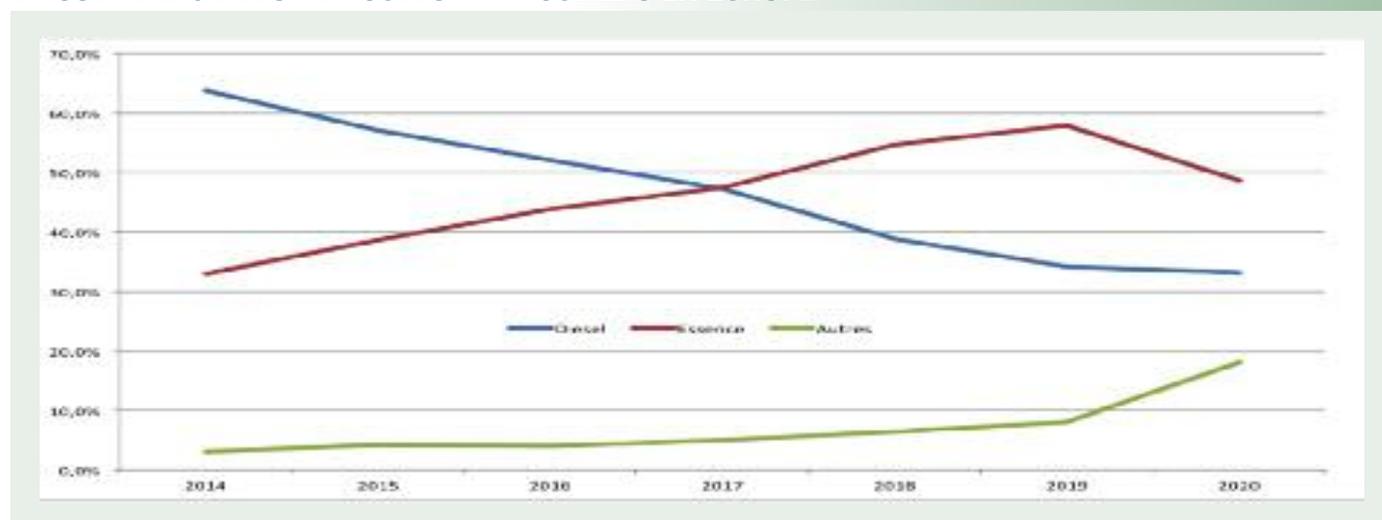


ÉLECTRIFICATION ET INDUSTRIE AUTOMOBILE

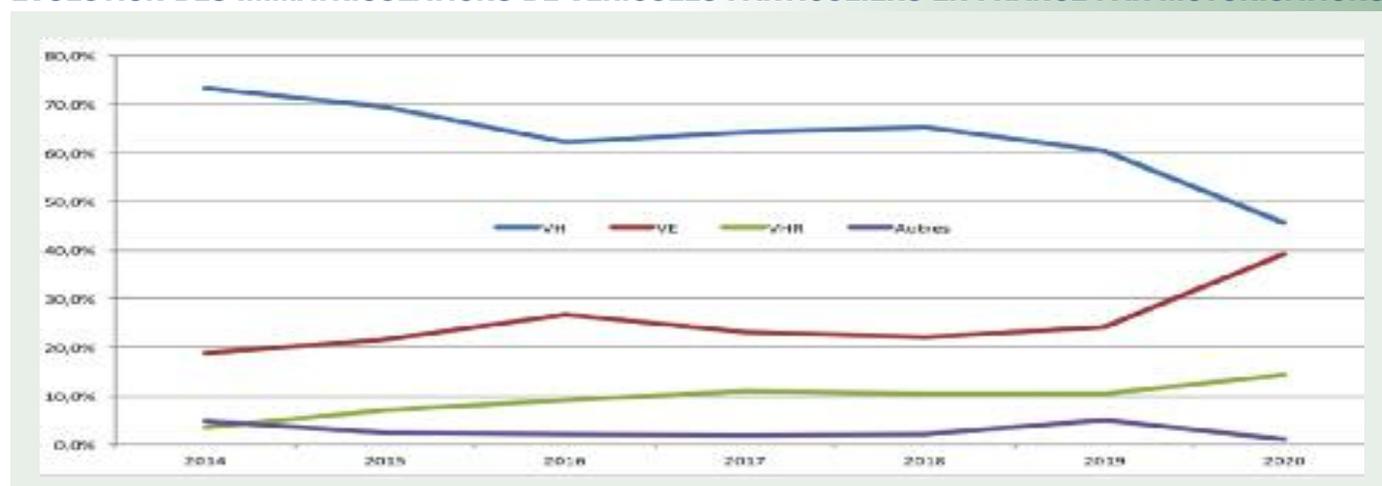
En 2020, constructeurs, organisations syndicales et pouvoirs publics centraux et locaux, en France comme ailleurs en Europe, n'ont guère d'autre choix que de chercher à accompagner ce mouvement et à gérer au mieux les conséquences industrielles, sociales, économiques et stratégiques de choix qui, pour l'essentiel, se sont imposés à eux. Cette mutation a et aura des conséquences très lourdes pour l'ensemble des professions de l'automobile, en amont comme en aval. Nous nous concentrerons ici sur les principaux enjeux industriels et stratégiques pour la filière française.

Du point de vue syndical, les enjeux principaux concernent le contenu en emplois et en qualifications des véhicules selon les motorisations. Ils se sont posés et se posent encore d'abord avec la première vague que vit la filière et qui consiste en la dédiésélisation. Pour donner un ordre de grandeur, les véhicules diesel représentaient 2/3 des immatriculations françaises en 2014 et n'en représentent plus qu'un tiers en 2020 : entre 2014 et 2019, la consommation française de moteurs diesel a baissé de 400 000 unités. Dès lors que, selon les estimations, quand il faut 10 personnes dans la filière pour fabriquer un moteur diesel, il n'en faut plus que 6 pour un moteur essence, les conséquences sur l'emploi ont déjà été largement perceptibles chez les constructeurs mais surtout en amont. Elles ont été amoindries par la vive reprise des marchés européens entre 2014 et 2018 mais l'année 2020 va en révéler plus nettement l'ampleur.

L'ASSEMBLAGE DES VÉHICULES PARTICULIERS EN EUROPE



EVOLUTION DES IMMATRICULATIONS DE VÉHICULES PARTICULIERS EN FRANCE PAR MOTORISATIONS



La dé-diésélisation s'est d'abord faite exclusivement au profit de l'essence. En 2020 – que nous avons traité en faisant comme si ce que l'on a constaté sur les trois premiers mois était à l'image de l'année entière –, les choses changent en raison de la menace des amendes de l'UE : l'offre de véhicules électrifiés s'étoffe et VEB et VHR font moins baisser le diesel que les immatriculations de véhicules essence et hybride (non rechargeable).

Pourtant, l'essentiel des problèmes est probablement devant nous car, selon les différentes études faites en France ou en Allemagne, les VEB amplifient très largement le phénomène dédiésélation puisque, aux 10 emplois correspondant à une motorisation diesel, ne correspondraient plus que 1 ou 2 emplois dans la filière pour un VEB. Plus de boîtes de vitesse, plus d'échappement, plus de systèmes de dépollution : le contenu en emploi du groupe motopropulseur (GMP) d'un VEB est beaucoup plus faible et fort différent de celui d'un véhicule thermique. De ce point de vue, les VH et VHR sont moins problématiques car ils restent équipés de moteurs thermiques et sont plus complexes. Leur contenu en emplois serait proche de celui des véhicules essence. Dans la mesure où il s'agit là de véhicules plus complexes, ils sont aussi plus chers à fabriquer et plus chers à la vente. La question va être de savoir s'il s'agit de solutions de transition (en attendant que les VEB soient compétitifs en prix et/ou en autonomie) ou d'alternatives durables. Au vu de ce qui se passe en 2020, la première hypothèse paraît plus probable.

LES IMMATRICULATIONS DE VEB ET DE VHR PAR MODÈLES SUR LES 8 PREMIERS MOIS 2020

Immatriculations de VEB en France pour les huit premiers mois de 2020				Immatriculations de VHR en France pour les huit premiers mois de 2020			
	Immatriculations	Parts de marché	Sites d'assemblage		Immatriculations	Parts de marché	Sites d'assemblage
Renault Zoé	23209	36,2%	FLAUF	Peugeot 3008	4309	13,3%	Nidhouse
Peugeot 208	10916	18,0%	TRNAVA	DS7 Crossback	3159	9,7%	Sochaux
Tesla Model 3	3942	6,5%		Peugeot 508	1916	5,9%	Sochaux
Hyundai Kona	3156	5,2%		Mitsubishi Outlander	1739	5,4%	
Kia Niro	2761	4,6%		Mercedes GLC	1633	5,0%	
Mitsubishi Leaf	2368	3,9%		Volvo XC40	1477	4,5%	
DS7 Crossback	2127	3,5%	POISSY	Ford Kuga	1406	4,3%	
Citroën C-Zéro	1518	2,5%		Porsche Cayenne	1249	3,8%	
Peugeot 2008	1442	2,4%	VIGO	Volvo XC60	1240	3,8%	
VW Up!	1181	2,0%		VW Golf	1099	3,4%	
BMW i3	1061	1,8%		Mercedes Classe A	901	2,8%	
Mini Hatch	1025	1,7%		BMW X5	893	2,7%	
Opel Corsa	992	1,5%	SARRASOSSE	Mini Countryman	862	2,7%	
Smart Fortwo	797	1,2%	HAMBACH	Renault Captur	841	2,6%	VALLAULD
Hyundai Ioniq	595	0,9%		Audi A3	716	2,2%	
Autres	3789	6,3%		Autres (dont C5 Aircross et Grandland)	12520	38,5%	
TOTAL	60948			TOTAL	32482		
Total marques PSA et Alliance	42395	70,0%		Total marques PSA et Alliance	13123	40,4%	
Total Assemblage France	25927	42,8%		Total Assemblage France	10543	32,5%	

Largement soutenus par une puissance publique vivement sollicitée par des constructeurs qui considèrent qu'ils se sont vus imposer des obligations contre lesquelles ils protestaient, les marchés du VH, du VHR et, surtout, du VEB décollaient en 2020 au moment où la crise sanitaire est intervenue. Ils bénéficiaient pour cela à la fois d'une offre très étoffée de l'ensemble des constructeurs et singulièrement des constructeurs français : Renault a renouvelé sa Zoé en septembre 2019 et a lancé une Clio Hybride en avril, suivie par un Captur et une Mégane Hybrides Rechargeables, puis par la petite Dacia Spring ; PSA propose ou va proposer quatre VEB (DS3, 208, 2008 et Corsa) et 5 VHR (DS7, 3008, 508, Grandland et C5 Aircross). Ceux des véhicules de marques françaises qui étaient déjà disponibles début 2020 ont trusté les premières places sur les marchés : le top 4 sur le marché du VEB réserve deux places aux Françaises avec une part de marché de plus de 50% ; le top 3 du marché des VHR est assuré par Peugeot et DS pour une part de marché de 29%. Mise à part la e-208, assemblée à Trnava, les six autres modèles sont assemblés en France.

Ceci suggère qu'une des manières de transformer la contrainte d'électrification en opportunité est de négocier le soutien des parties prenantes (OS, Etat, Territoires) aux constructeurs pour faciliter ce mouvement contre un engagement à faire du site France sinon leur site unique de développement et d'assemblage de ces véhicules, du moins un site privilégié. Outre que cela légitimerait le soutien public au développement des technologies, du marché et de l'écosystème qui doivent l'accompagner, ceci permettrait d'ancrer une filière « véhicules électriques et électrifiés » en France incluant les turbines, les batteries et cellules, l'électronique de puissance et les infrastructures de recharge. En enrichissant cet écosystème des technologies hydrogènes dont ont besoin les VUL et les VI, la France pourrait trouver là un levier de réindustrialisation.

L'ANALYSE

Bien que faisant encore l'objet de vives controverses en France, la dé-diésélisation et l'électrification des motorisations est, en Europe et en Chine au moins, un mouvement qui paraît irréversible et qui appelle, en France, des politiques beaucoup plus volontaristes et concertées. Sous ces conditions, ce qui est d'abord vécu – non sans raisons – comme une menace pour l'emploi, le commerce extérieur ou l'indépendance stratégique des constructeurs pourrait devenir une opportunité.

De fait, les réductions d'effectifs qu'a vécu l'industrie automobile française depuis 15 ans en raison des délocalisations (voir chapitre du livre blanc sur l'assemblage) ont été de plus grande ampleur que celles que l'on prévoit aujourd'hui dans les scénarios d'électrification rapide des productions. Il est dès lors essentiel de ne pas voir les deux dynamiques se conjuguer pour que la désindustrialisation automobile de la France s'accélère. Il faut tout au contraire faire de la décarbonation un outil de relocalisation des productions en France.

Pour cela, il est essentiel qu'une part majeure de la conception et de l'assemblage des VEB et VHR de nos deux constructeurs soit assurée en France pour que l'ensemble des filières industrielles associées puissent se développer, prospérer et se renforcer. Appelée à jouer un rôle majeur pour soutenir le décollage des marchés correspondants, la puissance publique doit pour cela conditionner ses soutiens à une adhésion pleine et entière des deux constructeurs dont l'Etat est actionnaire à cet objectif. Pour la filière batterie comme pour l'électronique de puissance, Bruxelles a accepté que des aides d'Etat puissent être accordées pour éviter que les technologies et la production des composants concernés ne soient assurées hors d'Europe.

Ceci ouvre la voie à une vraie politique industrielle qu'il est urgent de construire.



NOTRE POSITION

IL FAUT FAIRE DE LA DÉCARBONATION UN LEVIER MAJEUR DE RELOCALISATION DES PRODUCTIONS EN FRANCE

- La dédiésélisation et l'électrification des motorisations est, en Europe et en Chine au moins, un mouvement irréversible.
- Il appelle, en France, des politiques beaucoup plus volontaristes et concertées.
- Sous ces conditions, ce qui est vécu – pour de bonnes raisons – comme une menace pour l'emploi ou le commerce extérieur peut devenir une opportunité.
- De fait, les réductions d'effectifs vécues par l'industrie automobile française depuis 15 ans avec les délocalisations ont été de plus grande ampleur que celles qu'impliqueraient les scénarios d'électrification rapide des productions.
- Il faut donc impérativement éviter que les deux dynamiques ne se conjuguent pour faire en sorte que la désindustrialisation automobile de la France ne s'accélère pas.
- Pour cela, une part majeure de la conception et de l'assemblage des Véhicules Electriques à Batteries et de Véhicules Hybrides Rechargeables de nos deux constructeurs doit être assurée en France pour que l'ensemble des filières industrielles associées puissent prospérer et se renforcer.

MAITRISER, NÉGOCIER ET AMÉNAGER LA TRANSITION AU SERVICE DE L'EMPLOI

- Si la dédiésélisation et l'électrification paraissent irréversibles, elles n'effaceront pas, sur le court terme en tous cas, la production de véhicules thermiques.
- En même temps que la France doit se positionner aux avant-postes dans la production de véhicules électriques et électrifiés, elle doit ménager aux acteurs de la filière liés à la production de véhicules thermiques une transition douce en soutenant aussi ces productions.
- Pour cela, il faut, sans tabous, poser au moins trois questions :
 - Le rapatriement de l'assemblage de véhicules du segment B, voire A, lorsque des versions électriques ou hybrides rechargeables dont l'achat est aidé par l'Etat figurent au catalogue ;
 - L'attribution de la vignette critair'1 aux véhicules diesel de dernière génération conformes aux exigences européennes en matière d'émission de NOx et de PM ;
 - Le renouvellement des flottes de VUL diesel anciennes par des VUL diesel de dernière génération ; oubliés dans les mesures de soutien à la demande décidées face à la crise COVID, les VUL ont le grand avantage d'être majoritairement assemblés en France.
- C'est en aménageant ce type de transition que l'on pourra maintenir le capital humain et les compétences des métiers de l'automobile.

RENDRE CONDITIONNELS LES SOUTIENS PUBLICS

- Etant à l'origine des mutations en cours, l'Etat doit exercer pleinement ses responsabilités face aux mutations engendrées et permettre :
 - Aux salariés concernés d'acquérir les compétences nouvelles nécessaires ;
 - Aux entreprises et établissements menacés de pouvoir trouver les moyens de leur reconversion ou de leur diversification.

- Appelé à jouer un rôle majeur pour soutenir le décollage des marchés correspondants, **l'Etat doit conditionner ses soutiens à une adhésion pleine et entière des deux constructeurs dont il est actionnaire à l'objectif de relocalisation.**
- Pour la filière batterie comme pour l'électronique de puissance, Bruxelles a accepté que des aides d'Etat soient accordées pour éviter que les technologies et la production de ces composants ne soient assurées hors d'Europe et a ainsi ouvert la voie à une vraie politique industrielle qu'il est urgent de construire.
- Le manque de politique volontariste dans l'automobile a eu pour conséquence la réduction des effectifs due à une concurrence sociale et fiscale en Europe qui a conduit aux délocalisations. Il est inconcevable de laisser planer la menace d'une double peine avec la décarbonation.
- Elle doit au contraire être l'occasion de relocaliser des productions en France via la structuration d'une vraie politique industrielle : l'Etat doit saisir cette occasion pour en être le chef d'orchestre.
- Un soutien au développement et à l'industrialisation des nouvelles technologies est indispensable.
- L'Etat en a les moyens en pratiquant, par exemple, le conditionnement des aides ou en intervenant directement auprès des constructeurs dont il est actionnaire.



CAMIONS, CARS ET BUS

Le domaine du VI et des cars et bus est d'une importance majeure en France et particulièrement dans certaines régions comme Auvergne-Rhône Alpes, la Normandie ou encore l'Ardèche. Il ne suscite toutefois pas toujours l'intérêt qu'il mérite et souffre souvent d'être hâtivement assimilé à « l'industrie automobile » alors même que, technologiquement comme économiquement, les dynamiques qui le concernent ne sont que partiellement les mêmes. Cette négligence relative s'est vue renforcée par le fait que, depuis 2001, le seul constructeur français survivant qu'était Renault Trucks a été intégré au groupe Volvo. Si, initialement, Renault avait contrebalancé cette absorption en prenant plus de 20% du capital de Volvo, ces participations étaient intégralement cédées en 2012 et, depuis lors, le cœur de l'industrie française est sous capitaux et sous management étranger.

Ce point de vue doit toutefois être nuancé car l'industrie du Véhicule Industriel et la valeur qui est associée à ces marchés ne se réduisent pas à la production des cars, bus, tracteurs et porteurs ou de leurs composantes. Il faut y adjoindre tout ce qui concerne la carrosserie, les remorques et la production comme le montage d'équipements spécifiques (bennes, outils de levage, frigo ...) pour lesquels une industrie française assez largement disséminée sur le territoire et souvent très dynamique et compétitive mérite d'être agrégée à l'écosystème VI et cars et bus.

Cet ensemble d'activités est soutenu en France par des marchés très dynamiques qui vont du VUL aux cars et bus en passant par les porteurs, les tracteurs et les remorques. Ces marchés permettent aux constructeurs français de dégager, dans le domaine des VUL, des performances supérieures à celles de leurs concurrents européens. Les parts de marché de PSA et Renault dans ce domaine en Europe sont entre 30 et 40 % (41% en 2018). La production française en 2019 a été de 527 000 VUL et représente 23,4% de la production européenne. Les immatriculations françaises de VUL étaient la même année d'environ 350 000.



LE MARCHÉ FRANÇAIS DES VI EN 2018 ET 2019

Marque	Coteur	Jan à Dec 2018		Jan à Dec 2019	
		Volume	%Var	Volume	%Var
TOTAL MCM	Perbeurs	94 284	-1,89	94 288	+1,18
	TRR	24 967	+6,93	24 577	+0,86
		26 917	+6,24	36 673	+17,53
D.A.P.	Perbeurs	6 823	+11,02	7 385	+8,23
	TRR	1 542	-1,22	1 572	+1,92
		5 281	+16,85	5 723	+8,25
BEUMI	Perbeurs	79	-31,25	107	+34,38
IVECO	Perbeurs	5 203	-3,21	4 248	-18,56
	TRR	5 714	+4,00	5 134	-10,32
		1 529	-17,17	1 115	-27,08
M.A.N.	Perbeurs	5 965	+16,26	6 065	+1,65
	TRR	2 474	+22,34	2 744	+10,91
		2 028	+16,67	3 281	+60,91
MERCEDES	Perbeurs	3 985	+6,93	3 613	-9,07
	TRR	2 752	+18,95	3 461	+10,03
		4 188	+1,85	4 112	-1,74
ISSANI	Perbeurs	4	-64,00		-
RENAULT	Perbeurs	15 153	-6,61	15 342	+1,25
	TRR	8 408	-8,22	8 782	+4,45
		6 752	+0,11	6 562	-2,82
SCANIA	Perbeurs	5 864	+6,26	7 038	+20,02
	TRR	1 178	+12,67	2 023	+44,17
		4 088	+17,55	5 068	+22,56
VOLVO	Perbeurs	6 660	+6,98	7 078	+4,18
	TRR	2 148	+6,22	2 264	+5,38
		4 994	+4,92	4 814	-3,57
DIVERS		452	-2,28	363	-19,15

Dans les domaines des véhicules industriels, le marché français est le second marché européen derrière le marché allemand (55 463 immatriculations contre 94 404 en 2018) et représente 14,5 % du total des immatriculations dans l'UE. Dans le domaine des cars et bus, France, Allemagne et Royaume-Uni représentent des volumes immatriculés annuellement de l'ordre de 6 500 véhicules.

Joint avec la position géographique de la France dans l'espace européen, c'est ce qui justifie l'implantation industrielle en France de plusieurs grands constructeurs mondiaux : outre Renault Trucks (l'une des marques du groupe Volvo Trucks avec Mack, Dongfeng Trucks et UD Trucks), CNH Industrial (Marque Iveco) et Scania produisent des camions, des cars, des bus et des moteurs en France.

LE MARCHÉ FRANÇAIS DES CARS ET BUS EN 2018 ET 2019

Rang	MARQUE	BUS						CAR										
		Moins de 5T		5T et plus		Total		Moins de 5T		5T et plus		Total						
		Volume	%	Volume	%Var	%	Volume	%Var	%	Volume	%Var	%	Volume	%Var	%			
1	TOTAL	1	100,00	1 829	11,32	109,90	1 840	11,31	109,50	82	-46,33	100,00	4 883	3,27	106,00	4 525	3,43	106,00
2	IVECO BUS			474	-0,84	25,77	474	-0,84	25,76				1 614	13,20	33,18	1 614	13,25	32,77
3	MERCEDES			430	-28,21	23,56	430	-28,21	23,37	2	-94,12	3,23	1 160	5,65	23,55	1 162	2,85	23,59
4	M.A.N.			175	80,55	9,52	175	80,55	9,51				573	81,33	11,78	573	81,33	11,63
5	IVECO			4	-60,00	0,22	4	-60,00	0,22				367	13,95	7,56	367	12,59	7,86
6	HELLIEZ			378	42,11	20,55	378	42,11	20,54									
7	BRZAR			69	++	3,75	69	++	3,75				133	++	2,73	133	++	2,70
8	OTOKAR			20	6,20	1,09	20	6,20	1,09				173	20,14	3,56	173	20,14	3,61
9	VAN HOOL			16		0,82	16		0,82				142	25,98	2,92	142	25,98	2,88
10	SCANIA			66	-1,79	2,99	66	-1,79	2,99				150	-41,85	3,08	150	-41,85	3,05
11	ISUZU			38	++	2,07	38	++	2,07				92	27,78	1,89	92	27,78	1,87
12	SETRA			5		0,27	5		0,27				84	-18,00	1,73	84	-18,00	1,71
13	VDL BUS			1		0,05	1		0,05				108	-55,95	2,22	108	-55,95	2,19
14	VOLVO			16		0,87	16		0,87				79	-5,95	1,52	79	-5,95	1,40
15	RENAULT	1	100,00	1		0,05	1		0,05	50	-32,43	80,65	56	5,66	1,15	56	5,66	1,14
16	NEOPLAN												47	61,61	0,97	47	61,61	0,96
17	KARSAN			32		1,74	32		1,74				4		0,08	4		0,08
18	BOLLORE			34	70,00	1,85	34	70,00	1,85									
19	BLUESUS			30	57,89	1,53	30	57,89	1,53									
20	FAST C-CAR												29	-25,84	0,50	29	-25,84	0,59
21	SOLARIS			26	56,25	1,30	26	56,25	1,30									
22	HESS			22		1,20	22		1,20									
23	YUTONG												20	-81,54	0,41	20	-81,54	0,41
24	FORD									8	++	14,52	8	14,25	0,16	8	14,25	0,16
25	BEULAS																	
26	SAPRA			8	++	0,44	8	++	0,43									
27	BYD			1	-67,50	0,05	1	-67,50	0,05				3	++	0,06	3	++	0,06
28	AYATS			2		0,11	2		0,11				1		0,02	1		0,02
29	FIAT									1	-83,33	1,61				1	-83,33	0,02
30	GULERYUZ			2		0,11	2		0,11									
31	ANKAI			1		0,05	1		0,05									
32	CRRC			1		0,05	1		0,05									
33	RAMPINI			1		0,05	1		0,05									

En 2018, la production européenne de camions dits MCV c'est à dire de 3,5 t à 15 t a été de 110 000 unités et celle de camions HCV (plus de 15 t) de 427 000. La France a produit 16 000 MCV et 53 000 HCV.

Pour la première catégorie, cela la situe à la deuxième place derrière l'Allemagne (28 000 PCV produits) et, pour la seconde, à la troisième place, derrière l'Allemagne (132 000) et la Hollande (87 000) mais devant la Suède (48 000).

En termes de dynamique, on constate en 2019 une assez nette dégradation de la situation. L'excédent en volume et en valeur que l'on constatait pour les tracteurs s'est transformé en déficit avec une très nette dégradation de la position de la France vis-à-vis des nouveaux Etats membres, de l'Italie, de l'Allemagne, de la Belgique et de la Turquie. Sur les porteurs, l'excédent en volume s'amenuise mais les valeurs des camions exportés de France étant très inférieures à celle des véhicules importés (de 30 000 euros), la France est en déficit. Sur les cars et bus, le déficit est constant en volume et en valeur. Le déficit total se creuse ainsi de 50% passant de 600 millions à 900 millions.



Ainsi, en 2020, l'industrie française du VI est à la croisée des chemins : elle reste dynamique et globalement la France produit un peu plus de véhicules qu'elle n'en consomme et exporte presque autant de véhicules qu'elle n'en importe. Néanmoins, la situation se dégrade et mérite une mobilisation que l'on ne perçoit pas pour l'heure. Elle devra concerner d'abord le leader français qu'est Renault Trucks. Elle ne devra pas négliger toutefois les autres acteurs présents en France que sont CNH Industrial (Iveco) et Scania. Elle devra mobiliser enfin l'ensemble du large écosystème qui déborde largement ces quelques acteurs et implique aussi les Gruau, Lamberet, Carrier, Chéreaux.

L'ANALYSE

Au moins autant que le « haut de gamme », le VUL, le VI, les cars et bus et les activités de carrosserie, d'aménagement et d'équipement de ces flottes peuvent constituer un atout fort pour l'industrie française, qui a l'important avantage de pouvoir s'adosser à un très important marché domestique et à des positions compétitives très fortes dans certains pays comme l'Espagne. Cette réalité mérite d'être réaffirmée avec d'autant plus de force que les sites industriels concernés sont parfois un peu éloignés du cœur de l'industrie automobile et peuvent pour cette raison être volontiers oubliés.

Dès lors que les capitaux français ont déserté ce domaine qui est très largement dominé par des multinationales non françaises, les salariés comme les dirigeants des sites ont besoin de l'appui des pouvoirs publics centraux et locaux pour que les investissements industriels et en R&D soient faits sur les sites français. C'est le cas de Renault Trucks dont les intérêts au sein du groupe Volvo concernant ses sites industriels autant que ses activités de R&D doivent être défendus. C'est le cas également pour Scania comme pour les sites français de CNH Industrial, qu'il s'agisse de l'activité d'assemblage ou de l'activité de motoriste.

Le pôle de compétitivité CARA mérite de ce point de vue tout le soutien de la puissance publique car il valorise le savoir-faire français, l'enrichit et parvient à le lier aux grands défis qu'impliquent la décarbonation des mobilités et leur rationalisation dans les milieux denses. Les initiatives actuellement prises par certaines régions pour faire progresser les solutions hydrogène méritent également le plein soutien des pouvoirs publics.

NOTRE POSITION

L'INDISPENSABLE IMPLICATION DE LA PUISSANCE PUBLIQUE

- Dans l'industrie du poids lourd, la France ne possède plus de constructeur 100% français et ce secteur est dominé par des multinationales étrangères dont les centres de décisions ne sont pas sur le territoire national.
- Des sites de productions VI, Cars, Bus et moteurs existent et emploient des milliers de salariés.
- Des compétences stratégiques en R&D existent encore mais sont en train de disparaître à jamais dans l'indifférence générale.
- Par conséquent, encore plus que pour le VL, le rôle de la puissance publique est primordial et il est urgent qu'une prise de conscience intervienne.
- **Pour FO, une véritable stratégie nationale PL doit naître sur le territoire.**

La puissance publique doit reprendre la main sur le secteur du VI qui n'a pas, en termes d'emploi, la puissance relative à son marché.

- Une cellule dédiée au niveau du ministère doit être créée et le pôle de compétitivité CARA doit faire l'objet d'un soutien encore plus grand.

POUR UNE MAITRISE ET UN CONTRÔLE DES AIDES

- Si nous demandons l'intervention de l'Etat dans la filière, il n'en demeure pas moins que, pour FO, celui-ci doit contrôler et conditionner les aides ou crédits d'impôts distribués.
- Ceux-ci sont utilisés pour de la recherche et du développement assurant l'avenir de la filière VI française. A ce titre, un suivi plus rigoureux de ces crédits doit être effectué par l'Etat afin d'en assurer le bon usage.

ENJEUX CLIMAT ET ÉNERGIES ALTERNATIVES

- Il faut profiter de l'enjeu majeur et inéluctable que représente le climat pour relancer la recherche et le développement des énergies alternatives. Les constructeurs en motorisation, tels que CNH avec Nikola, Volvo avec Daimler, s'orientent vers des nouvelles solutions technologiques (électrique, hydrogène, hybride).
- Le développement des infrastructures de recharge, notamment hydrogène, doit être réfléchi et déployé à l'échelle du territoire. La France ne peut pas être qu'un lieu de consommation de camions, elle doit aussi s'imposer comme une étape majeure sur le chemin technologique des constructeurs de VI et de bus. La France ne développera pas d'infrastructures hydrogène pour les poids lourds si les constructeurs ne développent pas leurs véhicules en France.
- **Il est indispensable que l'Etat soit informé, vigilant et volontaire pour faire en sorte que ces innovations se traduisent par une industrialisation sur le territoire.**

LES CARS ET BUS

- Là encore la puissance publique a un rôle essentiel à jouer dans le cadre de l'innovation, de l'industrialisation au même titre que le PL puisque ce sont les mêmes entreprises avec les mêmes technologies.
- Mais pour les cars et surtout les bus, l'Etat et les collectivités ont un moyen d'agir directement sur le marché par le biais des commandes publiques.

LES SERVICES DE PLUS EN PLUS PRÉSENTS ET STRATÉGIQUES

- Pour FO, il faut impérativement structurer et discuter une stratégie « servicielle » au sein des constructeurs.
- En termes de services, les innovations techniques comme la motorisation, la digitalisation ou l'assistance sont des éléments qui ne doivent pas concerner que les concessionnaires mais également les constructeurs car ils sont désormais devenus stratégiques.

NON À LA DÉLOCALISATION DES TECHNOLOGIES

- Comme pour le VL, FO continue de s'opposer fermement à l'idée que la R&D et les fonctions support à destination des pays européens puissent être opérées depuis les pays dits « Low Cost »
- Les transferts de technologies vers des pays tiers (Inde, Chine, Russie...) ne doivent pas se faire à n'importe quel prix et au détriment de l'emploi en France. Ils ne peuvent s'envisager que pour s'adapter aux demandes des marchés concernés mais en aucun cas conduire à délocaliser la production des véhicules ou des composants à destination de l'Europe et de la France.

LA R&D ET L'INNOVATION AU CŒUR DES PRIORITÉS CONSTRUCTEURS

Pour FO, l'innovation doit être une priorité des constructeurs en France, qui ont à la fois la capacité d'explorer des nouvelles technologies et en même temps la capacité de les industrialiser rentablement.

- Comme pour l'auto, la maîtrise de la R&D, par le constructeur, est pour nous primordial car elle fait partie intégrante de sa stratégie à long terme.



LES SERVICES DE L'AUTOMOBILE

La filière automobile ne se réduit pas à la conception et à la production des véhicules car la vie des automobiles ne s'arrête pas à la sortie des chaînes de montage. Une fois produits, les véhicules doivent être vendus ou loués, entretenus, assurés, réparés, contrôlés, garés, alimentés en carburant et recyclés. Dans la mesure où le parc est de plus en plus important et vieillissant, son « taux de renouvellement » (véhicules vendus neufs/parc circulant) se réduit. Il est aujourd'hui en France aux alentours de 5%.

Il en résulte :

- que l'achat de VN est un achat de plus en plus minoritaire par rapport à l'achat de véhicules d'occasion ;
- que les « dépenses d'acquisition » sont de plus en plus dominées par les « dépenses d'utilisation » ;
- que l'emploi en aval est de plus en plus important dans la filière (d'autant plus que la désindustrialisation automobile a été particulièrement importante en France en raison des délocalisations).

Pour saisir les enjeux qu'ont à affronter entreprises et salariés de l'aval, il faut d'abord saisir comment évolue la consommation automobile.

LE POIDS DE L'AUTOMOBILE DANS LE BUDGET DES MÉNAGES FRANÇAIS

	1 989	1 999	2 009	2 019
Consommation effective nationale	100%	100%	100%	100%
Frais d'acquisition				
Achats de Véhicules Neufs	3,78%	2,66%	2,07%	1,56%
Achats de Véhicules d'Occasion	0,75%	0,87%	0,81%	1,00%
Total ACQUISITION	4,53%	3,53%	2,88%	2,56%
Frais d'utilisation				
Carburants	2,97%	2,76%	2,33%	2,52%
Lubrifiants	0,15%	0,14%	0,09%	0,08%
Pneumatiques	0,19%	0,20%	0,17%	0,16%
Batteries	0,04%	0,04%	0,03%	0,03%
Echange Standard Moteur	0,05%	0,04%	0,03%	0,03%
Pièces mécaniques	1,02%	1,13%	1,23%	1,36%
Service d'entretien des véhicules automobiles	0,68%	0,94%	0,88%	0,82%
Contrôle technique	0,02%	0,07%	0,07%	0,08%
Entretien Réparation	2,44%	2,66%	2,50%	2,65%
Péages et stationnement	0,31%	0,46%	0,40%	0,58%
Assurance	0,41%	0,40%	0,44%	0,52%
Location	0,11%	0,12%	0,10%	0,10%
Ecoles de conduite	0,13%	0,12%	0,12%	0,14%
Autres Frais d'Utilisation	0,96%	1,11%	1,14%	1,33%
Total UTILISATION	6,37%	6,44%	5,97%	6,60%
DEPENSES DE MOTORISATION	10,9%	10,0%	8,9%	9,1%

Sur longue période (1989-2019), c'est la place décroissante prise par les achats de voitures neuves dans les dépenses des ménages qui permet aux ménages de contenir leur budget automobile et de libérer un peu de pouvoir d'achat pour faire face à des dépenses concurrentes. De fait, la dépense automobile a été de plus en plus concurrencée par d'autres dépenses comme celles qui concernent le logement ou les EPHAD sans que les ménages puissent se passer de disposer d'une ou deux voitures pour vivre et travailler dans un contexte marqué par l'étalement urbain et la périurbanisation. Les ménages n'ont eu d'autre choix que de s'équiper de plus en plus en VO et de faire vieillir leur parc.

Globalement, sur les trente dernières années, elle est déclinante quand on la mesure en part de la dépense totale : elle représentait presque 11% de la consommation des ménages en 1989 ; elle n'en représente à présent plus que 9% depuis la crise de 2008 et a connu un léger regain depuis 2015.

Dans la mesure où la consommation des ménages croît sur la période, ceci ne signifie pas que les dépenses automobiles stagnent mais simplement qu'elles ont tendance à croître moins que d'autres dépenses. Ainsi, en trente ans, la consommation totale des ménages a cru d'un peu plus de 1 000 milliards d'euros (147%) alors que les consommations automobiles ont cru de 78 milliards (104%).

L'ÉVOLUTION DES DÉPENSES AUTOMOBILES SUR 30 ANS EN MILLIONS D'EUROS COURANTS

	1 989	1 999	2 009	2 019
Consommation effective nationale	676 043	945 757	1 373 314	1 668 246
Frais d'acquisition				
Achats de Véhicules Neufs	25 524	25 176	28 482	26 032
Achats de Véhicules d'Occasion	5 082	8 248	11 090	16 685
Total ACQUISITION	30 606	33 423	39 572	42 717
Frais d'utilisation				
Carburants	20 086	26 258	32 031	41 995
Lubrifiants	1 007	1 361	1 299	1 326
Pneumatiques	1 313	1 900	2 268	2 724
Batteries	278	400	436	424
Echange Standard Moteur	308	333	400	515
Pièces mécaniques	6 872	10 653	16 930	22 706
Service d'entretien des véhicules automobiles	6 625	8 936	12 032	15 308
Contrôle technique	111	621	952	1 265
Entretien Réparation	16 511	24 205	34 317	44 268
Péages et stationnement	2 081	4 389	6 690	9 618
Assurance	2 793	3 783	6 027	8 592
Location	742	1 120	1 309	1 700
Ecoles de conduite	853	1 175	1 659	2 308
Autres Frais d'Utilisation	6 470	10 475	15 685	22 224
Total UTILISATION	43 068	60 938	82 032	108 487
DEPENSES DE MOTORISATION	73 674	94 361	121 604	151 204

L'évolution des consommations automobiles est marquée par une importance décroissante des dépenses d'acquisition et une croissance de la part des dépenses d'utilisation. Ainsi, en 2009, les ménages dépensaient 28,4 milliards d'euros pour acheter des VN. En 2019, c'était 26 milliards. Entretemps les dépenses automobiles totales avaient augmenté de plus de 30 milliards à cause des VO (+5), des carburants (+ 10 milliards), de l'entretien et de la réparation (+ 10) et des « autres frais d'utilisation » (+7,5). La conséquence est que les constructeurs et leurs réseaux ont une capacité décroissante à capter ces dépenses.

Cette croissance doit être relativisée car elle est en partie liée à l'augmentation des prix d'abord. Elle est également liée à une croissance importante de l'équipement et du multi-équipement des ménages en véhicules. En d'autres termes, les ménages parviennent sur trente ans à ne pas faire croître leurs dépenses automobiles plus que leurs dépenses totales alors même qu'ils possèdent, en 2019, 36 millions de voitures, contre 22,5 millions en 1989 : la dépense automobile, dont la croissance est modérée, concerne donc un parc qui a cru considérablement puisqu'il a été multiplié par 1,5 en trente ans.

Pour qu'il en soit ainsi, les ménages ont restructuré leurs parcs et leurs dépenses en profitant de la fiabilité accrue des véhicules pour les faire vieillir, acheter de moins en moins de VN et de plus en plus de VO et finalement dépenser de plus en plus en « frais d'utilisation » et de moins en moins en « frais d'acquisition ». Ainsi, les véhicules neufs qui représentaient encore plus de 3,8% du budget des ménages à la fin des années 80 n'en représentent plus que moins de 1,5%. Les « dépenses d'utilisation » qui correspondaient à 60% de leurs dépenses automobiles dépassent aujourd'hui les 70%. En 2019, les ménages français ont acheté plus de 5 millions de véhicules d'occasion (1,15 million de 15 ans et plus et 1,3 million de 10 à 15 ans) pour un million de véhicules neufs.

Les services automobiles ne peuvent que tenter de suivre ces évolutions de la consommation automobile qui sont marquées, lorsque l'on raisonne en dépenses par véhicule, par des « consentements à payer » qui sont structurellement décroissants. Dans cette perspective, les différents acteurs présents en aval sont inégalement positionnés : globalement, les « réseaux de marque » que structurent les constructeurs pour assurer les débouchés de leurs usines (ils les appellent « réseaux de distribution ») sont à la peine et captent une proportion décroissante des dépenses automobiles ; les « indépendants » (garagistes, centres auto, réparateurs rapides ...) sont plus en phase et ont tendance à gagner des parts de marché.

Les constructeurs ne restent pas l'arme au pied et tentent de riposter mais la pression concurrentielle est forte et la fenêtre de tir étroite. Pour ces raisons, parce que les véhicules et leurs motorisations changent et que les métiers des services sont lourdement impactés par la « transformation numérique », les entreprises et les salariés des services de l'automobile étaient soumis à des pressions extrêmement fortes dès avant la crise sanitaire. Celles-ci sont plus fortes encore aujourd'hui



Le monde des services de l'automobile est un monde complexe et très hétérogène. Il renvoie à la diversité des métiers exercés (vente de véhicules particuliers, utilitaires, industriels, neufs et d'occasion, ventes de pièces, entretien-réparation, carrosserie, location, financement, recyclage ...). Il reflète la diversité des véhicules et de leurs usages en lien avec la multiplicité des besoins de mobilité et des pouvoirs d'achat. Il fait aussi écho à la variété des entreprises (petites ou grandes, liées ou non aux constructeurs, liées ou non à des enseignes ...).

Les constructeurs y jouent un rôle majeur mais, même dans le cas de « leurs » réseaux, il s'agit, en très grande majorité d'entreprises juridiquement indépendantes dont ils ne contrôlent que partiellement le fonctionnement et la rentabilité. Majoritairement constitué de petites et de très petites entreprises, ce monde est assez bien organisé collectivement pour défendre ses intérêts ou structurer son système de formation et de protection sociale. Le paritarisme y est la règle et FO s'est depuis des années très fortement impliquée pour y tenir un rôle moteur.

Aujourd'hui, le paysage, déjà placé sous tension depuis des années pour les raisons évoquées plus haut, doit faire face à au moins trois défis majeurs :

- celui de l'électrification ;
- celui des « nouvelles mobilités » et des nouvelles formes d'accès à l'automobile ;
- celui de la transformation numérique.

L'électrification est un défi pour le commerce automobile qui doit inciter les clientèles à changer leur rapport à l'automobile et parvenir à les convaincre qu'elles peuvent y gagner en allégeant leurs dépenses d'utilisation. Elle est aussi un défi pour l'ensemble de l'aval et, en particulier pour les réseaux de marques. En effet, l'activité la plus porteuse et la plus profitable est depuis des années l'après-vente. Dès lors que les VE sont moins gourmands à ce niveau, les services de l'automobile sont confrontés à d'importants problèmes de formation et devront à terme faire face à des « surcapacités ». L'organisation collective de la branche y travaille et la lenteur de l'électrification à affecter l'ensemble du parc devrait permettre une gestion « douce » de cette transition.

Les nouvelles mobilités (auto-partage, co-voiturage, mobilités « douces » ...) sont, pour l'instant, plus rêvées que réelles et voient leur développement limité aux zones très denses. En soutenant leur développement et en accompagnant par exemple la croissance du vélo et du vélo à assistance électrique (le marché a cru de 65% entre 2010 et 2018), la branche s'organise pour gérer paritairement ces évolutions et éviter que l'emploi et les compétences liées se développent loin d'elle.

Le plus grand défi – et le plus actuel – est toutefois celui de la numérisation de l'ensemble des métiers de la vente et de l'après-vente. Il concerne la vente de véhicules, la vente de prestations après-vente, la location, les auto-écoles ... Il affecte à la fois les relations entre les constructeurs et leurs réseaux ou les autres « têtes d'enseigne » et leurs adhérents ou franchises, et la nature des process et des tâches que les professionnels accomplissent. Parée de toutes les vertus par ses promoteurs, cette numérisation représente aussi une menace pour la pérennité de certains métiers et, plus encore, pour les qualifications et l'autonomie des différentes catégories de salariés (et d'entreprises). Déjà engagé, le travail paritaire sur ces enjeux de la numérisation doit être accentué.

L'ANALYSE

Alors que la désindustrialisation qui concerne l'amont de la filière se poursuit et induit des effectifs salariés en réduction, les emplois « non délocalisables » liés aux usages des véhicules le sont aussi : les besoins de mobilité sont en croissance et les agents économiques y font face en faisant croître leurs parcs. Pour cela, plutôt que d'acheter des véhicules neufs, ils ont tendance à acheter plus rarement des véhicules et à se tourner vers les VO plutôt que vers les VN. Ces tendances lourdes, qui ne se démentent pas, mettent les opérateurs centrés sur les véhicules neufs et récents dans une position moins favorable que ceux qui parviennent mieux à suivre les consommateurs dans leurs arbitrages. Les réseaux de marque l'ont saisi et tentent d'allumer des contre-feux mais ils ont face à eux des concurrents puissants et bien installés : l'ensemble de la branche s'est doté d'une organisation collective très structurée et efficace qui permet d'offrir à des salariés d'entreprises moyennes, petites et très petites des appareils de formation et de protection sociale de qualité.

Il en résulte une tradition paritaire très forte qui est la grande ressource des services de l'automobile que FO a, historiquement, largement contribué à structurer et qui mérite encore toute notre attention dans un contexte de réformes qui peuvent la fragiliser. Face au triple défi de l'électrification, des nouvelles mobilités et de la transformation numérique, c'est au contraire à renforcer les capacités d'anticipation collective et de maîtrise des changements pour que soit assurée la pérennité des entreprises, des emplois et de la qualité de la vie au travail que l'on doit s'employer. FO y veille et y veillera.

NOTRE POSITION

DÉVELOPPER UNE VRAIE STRATÉGIE NATIONALE DES SERVICES DE L'AUTOMOBILE

- Les ménages ont été ces dernières décennies soumis à de telles contraintes de pouvoir d'achat qu'ils se sont détournés de l'achat d'automobiles neuves mais pas de l'automobile. Ils ont dépensé de moins en moins pour s'équiper et de plus en plus pour utiliser des véhicules plus nombreux et plus vieux.
- Ils ont ainsi généré moins d'emplois dans l'industrie et davantage dans les services. Ils se sont aussi éloignés des réseaux des constructeurs et ont permis le fort développement d'offres alternatives.
- La stratégie nationale des services de l'automobile doit tenir compte de ce paysage et être tout aussi soucieuse des réseaux de marque que de l'ensemble des entreprises et des salariés des autres entreprises des services de l'automobile.
- Pour que les **entreprises de l'aval** puissent continuer d'accompagner tous les ménages, acheteurs ou non de véhicules neufs aux constructeurs, pauvres ou riches, ruraux ou urbains, elles **doivent toutes être associées à la conception et intégrées à la mise en œuvre de la stratégie nationale.**

FAIRE FACE ENSEMBLE AUX DÉFIS

- De la même manière que les constructeurs peinent à associer réellement l'ensemble des entreprises de l'amont à leurs choix stratégiques et ont tendance à les leur imposer sans information ni dialogue, ils traitent les acteurs des services comme de simples exécutants qui doivent s'adapter aux choix qu'ils ont faits.
- Plutôt que de dialoguer avec l'ensemble des interlocuteurs des ménages automobilistes, les pouvoirs publics continuent de privilégier leurs relations avec les constructeurs qui ne maîtrisent plus qu'une petite part de la vie et des dépenses des utilisateurs de véhicules.
- Pour s'adresser à tous les ménages et concevoir des politiques de mobilité en phase avec ce que vivent tous les utilisateurs d'automobiles, il est urgent de donner voix au chapitre sans exclusive à tous ceux du monde des services de l'automobile : constructeurs et non constructeurs, grandes, moyennes, petites ou très petites entreprises, vendeurs, réparateurs, loueurs ...

S'ADOSSE AU PARITARISME ET À L'APPAREIL DE FORMATION POUR STRUCTURER UNE STRATÉGIE NATIONALE DES SERVICES DE L'AUTOMOBILE

- Beaucoup des entreprises des services de l'automobile sont de petites ou très petites entreprises dans lesquelles les salariés ne sont pas représentés. Pourtant, grâce à l'organisation paritaire dont est dotée la branche des services de l'automobile, formation professionnelle et protection sociale de l'ensemble des salariés sont assurées.
- FO est très impliquée dans ce travail paritaire et si notre organisation syndicale peut s'appuyer pour cela sur des

salariés issus pour l'essentiel des réseaux de marque, ceux-ci siègent aux côtés de représentants patronaux qui portent les intérêts des plus petites structures et n'oublent pas leurs salariés.

- Le travail d'anticipation et de gestion paritaire des grands défis a été engagé et FO y prend une part active.
- C'est sur ce socle que la stratégie nationale évoquée devra être construite et que les politiques publiques de l'automobile et des mobilités devront être infléchies au service de l'ensemble des Français et de l'ensemble des territoires où ils résident.
- L'action publique destinée à faire évoluer les mobilités et à permettre que celles-ci s'inscrivent plus volontiers dans la perspective du développement durable est, on le sait, de plus en plus déterminante pour l'ensemble de la filière.
- En se constituant en puissante force de rappel des réalités vécues par l'ensemble des ménages et l'ensemble des territoires, les services de l'automobile peuvent et doivent jouer au service de l'ensemble de la filière un rôle clé pour ne pas rater ce rendez-vous crucial et faire en sorte qu'il soit vécu par tous comme un progrès.





ALLIANCES, FUSIONS ET ACQUISITIONS

L'actualité de la construction automobile mondiale et, singulièrement, des deux groupes français rend incontournable en 2020 cette très vieille question : faut-il, pour bénéficier des effets de taille et rester dans la course, opérer, sous une forme ou une autre, ces mises en commun de moyens ?

Puisque, comme on s'en doute, il est impossible de répondre à cette question de manière simple et définitive, il faut, pour prendre position face à une opération particulière, en tirant les leçons de l'histoire, la décliner en une série de sous-questions :

- I - Tous les constructeurs sont-ils engagés dans ce mouvement ?
- II - Tous les constructeurs qui s'y engagent réussissent-ils ?
- III - Les réussites ou échecs dépendent-ils du choix du partenaire et/ou des conditions de mise en œuvre du projet d'alliance, de fusion ou d'acquisition ?

Dans la mesure où la réponse aux deux premières questions est clairement négative, c'est, pour une organisation syndicale appelée à se prononcer sur une opération au moment où elle est décidée (ou envisagée) puis (lorsqu'elle est décidée) dans toute la phase de mise en œuvre, la dernière qui est la plus importante.

I - Tous les constructeurs sont-ils aussi friands de ces regroupements ?

Contrairement à ce qui a pu être souvent dit ou écrit ces dernières années, les alliances, fusions et acquisitions ne constituent pas une règle universelle à laquelle tous les constructeurs se soumettent. Cela est vrai depuis un siècle et le reste en 2020.



Aux Etats-Unis, Ford et GM, avant la seconde guerre mondiale comme après, s'opposaient de ce point de vue : Ford croissait et s'internationalisait seul ; GM s'était constitué par regroupements et acquisitions et a, par exemple, organisé sa croissance en Europe autour des rachats de Vauxhall (1925) et de Opel (1929). Aujourd'hui, les deux plus grands constructeurs au monde sont Volkswagen et Toyota : Volkswagen a cru en large partie grâce à ses acquisitions, Toyota non. Honda de même, pour des raisons différentes, est resté à l'écart de ce mouvement. Ford qui, contrairement à sa tradition, s'était lancé dans cette aventure dans les années 1990 et 2000, y a renoncé avec la crise de 2008. BMW n'a gardé de Rover, racheté en 1994, que Mini, et Daimler reste seul.

Ce que l'histoire nous apprend ainsi est que cette recherche de la taille par fusion ou – le plus souvent – acquisition s'accorde bien avec la stratégie initiée par GM dans les années 20 qui consiste à organiser la compatibilité entre volume et diversité :

- en mettant en commun entre des modèles différents le maximum de pièces invisibles (la plateforme en particulier) ;
- en réduisant leur diversité à celle perceptible par le client, à savoir :
 - la carrosserie,
 - l'habillage intérieur,
 - les équipements.

C'est une stratégie que GM continue de mettre en œuvre et qui est aussi celle de VW et de PSA. Les stratégies de Toyota, de Honda, des spécialistes du haut de gamme sont différentes et rendent ces opérations de croissance externe à la fois moins nécessaires et beaucoup plus difficiles à réaliser lorsqu'elles sont tentées. Dans tous les cas, la pire erreur pour juger du bien-fondé de ces opérations serait d'adhérer à l'idée selon laquelle on aurait affaire à une espèce de loi de l'histoire à laquelle personne ne saurait se soustraire.

II - Les réussites et les échecs

PSA-Chrysler Europe, Daimler-Chrysler, BMW-Rover, Ford-Jaguar-Land Rover-Mazda-Volvo, GM-Saab sont autant de cas qui montrent que, en ces domaines, les échecs conduisant à des retours en arrière sont plus nombreux que les réussites. De même, lorsque l'on considère les rapprochements envisagés sous la forme « et plus, si affinités », il s'avère qu'ils ont souvent tourné court : Renault-Volvo, VW-Suzuki, GM-Fiat puis GM-PSA ..., la liste est longue.

Inversement, les acquisitions de Audi, Seat ou Skoda par VW, celle de Daewoo par GM, de Opel par PSA, de Dacia par Renault, de Volvo par Geely ou la fusion de Hyundai et de Kia ou de Fiat et Chrysler sont plutôt à ranger dans la catégorie des réussites. Entre les deux, il y a la longue liste des opérations qui ont peiné – et parfois peinent encore – à tenir leurs promesses : Fiat-Lancia-Alfa Romeo, Peugeot-Citroën, Renault-Nissan sont des exemples de processus d'intégration infiniment longs, problématiques et douloureux.

De tous ces cas, anciens ou récents, il faut tirer des leçons pour échapper aux belles histoires qu'ont tendance à raconter les dirigeants des entreprises qui se lancent dans ces opérations et leurs « banquiers conseils ». Ces leçons concernent, pour une part, la compatibilité entre les deux partenaires et la nature de l'opération qui va les lier et, pour une autre, la manière de mettre en œuvre l'opération pour dégager –ou non– les fameuses synergies promises.

III - Le choix du partenaire et de la forme du regroupement

Lorsque, comme cela a été le cas avec FCA en 2019, pour Renault d'abord et pour PSA ensuite, une fusion ou acquisition est envisagée, il faut être à même de juger de son intérêt stratégique d'abord et de la pertinence des modalités de rapprochement proposées ensuite.

Les argumentaires développés pour défendre le bien-fondé des décisions de rapprochement sont assez bien connus et se déclinent en 5 principaux points :

- les volumes produits et achetés ;
- le partage des plateformes ;
- les complémentarités technologiques ;
- les complémentarités de gammes ;
- les complémentarités géographiques.

Sur le papier, le potentiel du rapprochement examiné à l'aune de ces 5 critères est généralement assez facile à évaluer. Tout le problème est de savoir s'il sera possible de dégager effectivement les synergies ainsi prévues. De ce point de vue, il faut croiser deux critères. Le premier renvoie à la compatibilité des stratégies, des organisations et des « cultures ». Le second renvoie aux modalités du rapprochement.

Comme dit plus haut, tous les constructeurs n'ont pas opté historiquement pour une stratégie de type GM. Certains, comme Honda, Renault, Citroën ou Chrysler autrefois, privilégient plutôt l'innovation et développent pour cela des organisations de leur ingénierie et de leurs usines et/ou des formes de gestion de leurs ressources humaines différentes. Les cas Peugeot-Citroën, Ford-Volvo ou Renault-Nissan indiquent que des rapprochements entre entités marquées par de telles différences sont plus difficiles et lents à opérer.

Dans ce contexte, lorsqu'il s'agit d'une acquisition, l'une des entités peut a priori imposer sa loi (c'est-à-dire ses plateformes, ses moteurs, ses règles métiers ...) à l'autre. C'est en réalité un peu plus compliqué car, souvent, on essaie de préserver un peu de l'identité de l'entreprise acquise (cas de Peugeot-Citroën, de Fiat-Alfa Romeo, de VW-Audi ...). Néanmoins, comme l'a montré VW avec Seat ou Skoda, ou PSA avec Opel, les acquisitions sont plus faciles à conduire et à réussir. A l'inverse si les modalités du rapprochement sont plus « paritaires » (fusion entre égaux et/ou alliance), même avec des stratégies compatibles, le processus sera plus lent et chaotique. Si, comme c'est le cas pour Renault et Nissan, on cumule les deux difficultés et il sera vain d'espérer jamais pouvoir dégager le même niveau de commonalité que celui qu'atteignent des groupes comme GM ou VW.

IV - La conduite sur le long terme de l'opération de rapprochement

Une fois l'alliance nouée, ou la fusion ou l'acquisition actée, il reste à passer des promesses aux réalités. L'expérience a appris que, pour que ce soit le cas, il faut dépenser du temps, de l'énergie, des ressources humaines (managériales d'abord mais pas seulement) et des sommes qui sont systématiquement sous-estimés.

Ceci implique que, l'essentiel du temps, le montant des économies dégagées est surestimé et que la « valeur » dégagée – pour les actionnaires entre autres – n'est pas celle promise. Il en résulte qu'il est toujours difficile, lorsque les échecs – absolus ou relatifs – surviennent, de dire s'ils doivent être attribués à l'insuffisance des efforts faits pour obtenir les synergies, à l'impatience du management ou des actionnaires, ou à la mauvaise information ou analyse lors de la décision initiale.

De ce point de vue, les choses sont relativement plus simples lorsqu'il y a acquisition et que l'entité reprise est « sauvée » par le rachat car l'acquéreur peut alors imposer ses règles. Même dans ces cas, les difficultés existent et

le management qui a décidé de l'opération a toujours une fâcheuse tendance à la dénégation qui ne fait qu'empirer la situation ou ralentir le processus. Dans le cas des fusions entre égaux ou de schémas organisationnels type « alliance », le processus ne peut qu'être plus lent, compliqué et énergivore.

Ces opérations, quelle qu'en soit la forme, ne finissent par fonctionner qu'à condition que, sur les différents terrains opérationnels, les équipes parviennent à collaborer. Dès lors, la difficulté principale est de passer des décisions et analyses du top management à la réalité vécue par les salariés. C'est la raison pour laquelle y associer les Organisations Syndicales bien au-delà des informations rendues obligatoires par la législation ressort comme une nécessité. Elle implique pour les OS un travail d'information, d'expertise et d'analyse que FO s'engage à réaliser.



L'ANALYSE

Confrontée aux turbulences dans l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, à l'acquisition de Opel-Vauxhall par PSA, à la fusion PSA-FCA ou à la gestion de Renault-Trucks par Volvo, FO Métaux a entrepris un travail de réflexion et d'analyse de la question des rapprochements de diverses formes entre constructeurs.

Ce travail qui a largement fait appel à l'histoire a permis de mieux comprendre les facteurs et les conditions qui permettent d'expliquer les succès, les échecs, les difficultés voire les impossibilités à dégager dans la réalité les magnifiques synergies promises.

Sans s'opposer à ces procédés par principe, FO en déduit une exigence très forte de vigilance face à des opérations qui sont toujours présentées comme quasi-idylliques et se révèlent le plus souvent infiniment plus problématiques. Cette vigilance syndicale doit s'exercer en amont de la décision, comme c'est le cas en 2020 chez PSA qui entend fusionner avec FCA.

Elle doit s'exercer également en aval – c'est-à-dire une fois la décision prise – comme c'est le cas aujourd'hui chez PSA concernant l'absorption de Opel, chez Renault Trucks concernant le sort fait à RT par Volvo ou chez Renault concernant les opérations et la division du travail avec Nissan.

En lien avec les OS des partenaires, FO défendra auprès des directions l'absolue nécessité de nourrir – pour le bien de tous – un vrai dialogue social autour de ces problématiques : dès lors que le succès comme l'échec de ces regroupements renvoient au bout du compte aux capacités des équipes à coopérer, FO est convaincue que chacun a avantage à ce qu'un tel dialogue se noue et insistera pour que ce soit le cas.

NOTRE POSITION

POUR UN DIALOGUE SOCIAL RENFORCÉ ET CONSTRUIT SUR LA DURÉE

- Le travail de réflexion et d'analyse mené par FO Métaux sur la question des fusions, des acquisitions ou autres rapprochements fait ressortir que la réussite de ce genre d'opération passe inévitablement par un **dialogue social renforcé et construit sur la durée**.
- Les directions savent insister sur **l'implication indispensable des salariés** pour la réussite de ces projets. Rien ne peut, en effet, se faire sans eux.
- Ils doivent d'abord pouvoir se prononcer sur la pertinence des projets, très souvent surévaluée par leurs promoteurs : il est toujours mieux de prendre la mesure des difficultés avant la décision qu'après ; les salariés peuvent y contribuer.
- C'est pourquoi FO exige, en tant que représentante des salariés, **d'être informée le plus en amont possible, dès le début de la phase de préparation du projet** jusqu'à sa finalisation de manière à se faire l'écho des préoccupations des salariés qui concernent les conséquences de l'opération sur :
 - Les centres de décision ;
 - La répartition des sites d'assemblage ou des usines mécaniques ;
 - La répartition de la R&D et des compétences des ingénieries.

LA CONSTRUCTION PLUTÔT QUE LA RÉACTION

- Les directions doivent jouer le jeu. La rétention ou le flou des informations, sous prétexte de confidentialité, ne doivent plus être la règle. Le culte du secret est nuisible à un dialogue social nourri et responsable.
- Pour construire, **FO demande de la clarté de la part des gouvernances d'entreprises sur les stratégies de fusions ou acquisitions**.
- Cela passe par **la pré-configuration d'une instance de type comité paritaire stratégique dès la constitution d'un projet** pour favoriser les échanges, identifier les chantiers à ouvrir et anticiper les problèmes en élaborant des PMT (Plan Moyen Terme).
- Cela passe également par la reconnaissance et la sollicitation d'instances syndicales « solidaires », telles qu'industriALL Global Union ou industriALL Europe, auxquelles FO Métaux est adhérente et participe activement, dès que le périmètre du projet est international.

POUR UNE IMPLICATION DES POUVOIRS PUBLICS

- Les fusions ou acquisitions, par les restructurations qu'elles engendrent à plus ou moins long terme, ont inmanquablement un impact sur la vie économique locale ou nationale selon la taille des entreprises concernées.
- **FO considère par conséquent qu'il est primordial que les élus ou les autorités politiques, à tous les niveaux, soient impliqués dans ces projets.**
- Au même titre qu'avec les organisations syndicales, les entreprises doivent jouer la transparence auprès des responsables politiques.
- Mais ceux-ci doivent également chercher à se saisir des dossiers dès qu'ils en ont connaissance et à se rapprocher des acteurs du projet.





LIVRE BLANC
DE LA FILIERE AUTOMOBILE

FEDERATION FO DE LA METALLURGIE

9 rue Baudoin - 75013 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 94 54 00 - contact@fo-metaux.fr - www.fo-metaux.org


OCTOBRE 2020