



Les enjeux de la filiale automobile rennaise

Premiers éléments

En 2006, le CODESPAR a engagé une réflexion prospective sur le **devenir de la filiale automobile rennaise, à l'horizon 2020-2030**. Le rapport final sera disponible au cours du premier trimestre 2007.

Mais, sans plus attendre - étant donné l'actualité des difficultés rencontrées par la filiale et au vu des premiers éléments recueillis et des auditions déjà réalisées¹ par sa commission « veille et prospective » - le CODESPAR a décidé de publier cette **note de veille**.

Sans prétendre à l'exhaustivité, puisque les travaux sont en cours, cette note présente **les enjeux de court et moyen termes** - plus particulièrement ceux **concernant les équipementiers de rang 2 et plus** qu'ils soient fournisseurs de composants ou de services.

Le CODESPAR espère que cette contribution sera prise en compte dans les réflexions que les collectivités et leurs partenaires mènent actuellement pour l'élaboration de leurs politiques territoriales (projet communautaire, SCoT, contractualisation avec l'Etat et la Région...).

Pour fixer les idées et mesurer l'impact sur l'emploi, on rappellera que :

Outre l'usine de PSA Peugeot-Citroën, Rennes La Janais, (9 200 emplois), les équipementiers représentent respectivement 6 300 emplois pour les rangs 1 et 8 200 emplois pour les rangs 2 et suivants² en Ille-et-Vilaine, soit **23 700 emplois**³ en 2004. Sans compter la partie aval de la filiale (commerce, entretien, réparation automobile...) qui regroupe 6 500 emplois dans le département⁴.

Au-delà des difficultés rencontrées dans le bassin d'emploi de Rennes par plusieurs équipementiers emblématiques (CF Gomma, Visteon...), l'ensemble de la filiale au niveau national est touché. L'ANPE recense actuellement 2 600 demandeurs d'emploi issus d'entreprises du secteur automobile, dans le département.

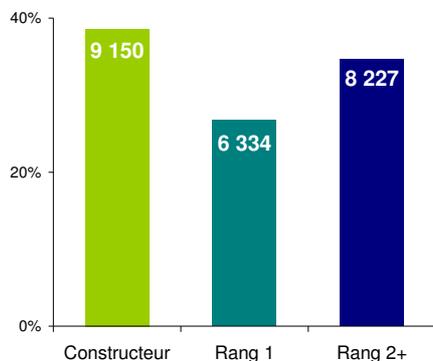


- 1 M. GERMAIN – Directeur des relations industrielles de PSA Peugeot-Citroën Rennes La Janais ; M. HERVE – Coordinateur de Performance Bretagne PSA Peugeot-Citroën ; MM. MEURIC et SONGZONI – Experts-conseil au Cabinet SYNDEX ; Mme ROVIRE – Directrice du pôle de compétitivité Automobile haut de gamme ; Mme SCHWARTZ – Directrice du pôle de compétitivité Images & réseaux ; Mme DUSSUTOUR – chargée de mission Système de transports intelligents (ITS Bretagne) au Conseil Général des Côtes d'Armor.*
- 2 La filiale automobile se structure en cascades de fournisseurs autour du constructeur. L'équipementier de rang 1 fournit au constructeur, l'équipementier de rang 2 fournit au rang 1...*
- 3 Eric LAURENSOT, Caractérisation et typologie de la filiale automobile de l'Ouest, décembre 2004, 40 p.*
- 4 DRTEFP – UNEDIC, 2004*

Sommaire

L'automobile, une filiale en mutation _____	p. 2
L'automobile face à la mondialisation _____	p. 2
Le positionnement haut de gamme _____	p. 3
Les défis des « rangs 2 » _____	p. 4
Préconisations territoriales _____	p. 7

Emplois par niveau dans la filière automobile en Ile-et-Vilaine



Source : Eric Laurensot – 2004

Enquête auprès des entreprises de l'Ouest se déclarant appartenir à la filière automobile

L'automobile, une filière en mutation

La filière automobile est structurée autour du constructeur par une cascade de sous-traitants et d'équipementiers. Depuis quelques années, les processus d'**externalisation** et de **modularisation** de la production redistribuent les rôles de chaque acteur au sein de la filière.

Le constructeur a recentré son activité autour de la conception globale du produit et l'assemblage de systèmes (ou modules), en se séparant des activités non stratégiques.

Il délègue aux équipementiers de rang 1 la conception des systèmes qui composent le véhicule (sièges, tableaux de bord...) dans le respect d'un cahier des charges très précis. La production est organisée en flux-tirés, voire en synchrone¹.

Les équipementiers de rang 1 se recentrent à leur tour sur leur métier de base et imposent aux rangs 2 les exigences du constructeur.

Les équipementiers de rang 2 et suivants (R2+) sont les maillons les plus faibles de la filière mais jouent un rôle fondamental dans l'organisation de la production. La réorganisation de la filière nécessite leur adaptation aux nouvelles exigences des donneurs d'ordre.

Leur présence dans la filière est issue d'une spécialisation dans une pièce, un moyen de production ou un type de prestation. L'automobile leur garantit des volumes importants et des contrats de longue durée (la durée de production d'un modèle est relativement longue).

Cependant, un certain nombre de défis pèsent sur les équipementiers de rang 2 qu'ils doivent relever pour s'inscrire durablement dans ce nouvel environnement.

L'automobile face à la mondialisation

La nouvelle organisation de la filière s'est adaptée à l'environnement économique.

Compétitivité

Face à une concurrence de plus en plus forte dans un contexte de mondialisation et une très forte hausse du prix des matières premières, les constructeurs adoptent une stratégie de **croissance** et de **maîtrise des coûts**. En effet, le constructeur entend vendre **une automobile plus sûre, plus confortable et moins polluante** tout en maîtrisant la hausse du prix du véhicule.

D'ici à 2015, les constructeurs souhaitent faire 25 % de gains de productivité.

¹ La production en flux tirés consiste à déterminer les quantités à produire à partir de commandes fermes de manière à satisfaire immédiatement la demande. Le synchrone permet en plus de coordonner les produits selon leur ordre d'utilisation dans la chaîne de production.

- 10 % grâce aux méthodes d'organisation et de production (poursuite de la mutation de la filière) ;
- 15 % grâce à une réduction du coût des achats qui se traduit par une pression croissante sur les équipementiers locaux et une intensification de l'internationalisation des achats.

Mondialisation des achats

Dans ce contexte de **mondialisation des achats**, des marges de manœuvre importantes existent dans la stratégie d'achat (entre 60 et 70 % du prix de revient de fabrication en sont issus).

Actuellement, la compétitivité de l'Europe de l'Ouest s'affaiblit vis-à-vis des concurrents japonais en raison de la sur-évaluation de l'euro.

Pays émergents

L'émergence de nouvelles zones de consommation, véritables moteurs de croissance du marché automobile, change également la donne. Le marché automobile se mondialise, chaque constructeur est implanté dans plusieurs continents.

En Europe, face aux marchés matures d'Europe occidentale, les pays d'Europe centrale et orientale (PECO) constituent le moteur du marché européen. Les constructeurs ont investi dans les **PECO**, suivis des équipementiers de rang 1, provoquant un déplacement du centre de gravité du marché des constructeurs vers l'Est, plus favorable à l'Allemagne.

Dans le reste du monde, la **Chine** et l'**Inde** constituent les véritables moteurs de croissance. Les constructeurs investissent dans ces marchés émergents à fort potentiel de consommation et à terme, des concurrents chinois et indiens devraient émerger.

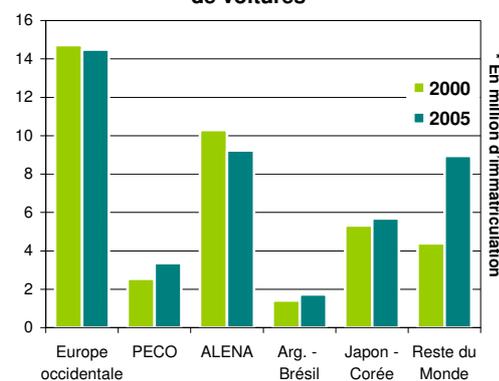
Concentration mondiale des constructeurs

Dans ce contexte de mondialisation, les constructeurs automobiles vont s'engager dans des mouvements de fusion ou d'union pour faire face aux besoins en ressources que leur impose leur stratégie d'implantation mondiale, le renouvellement et le développement de leurs gammes ainsi que les investissements dans les nouvelles formes de motorisation.

Le positionnement haut de gamme

Au-delà des contraintes qui pèsent sur l'ensemble de la filière automobile, la filière rennaise occupe une position singulière. En effet, PSA Peugeot-Citroën, dans le cadre du développement des plateformes (partage de 60 % du coût par plusieurs modèles), a choisi le site de Rennes-La Janais pour produire les modèles des segments « **moyenne gamme supérieure (M2)** et **haut de gamme (S)** ».

Evolution de la demande mondiale de voitures*



Source : Comité des constructeurs français d'automobiles (CCFA) – Organisation internationale des constructeurs d'automobiles (OICA)

Europe occidentale: Union Européenne des 15 + Suisse + Norvège

PECO: Pays d'Europe centrale et orientale

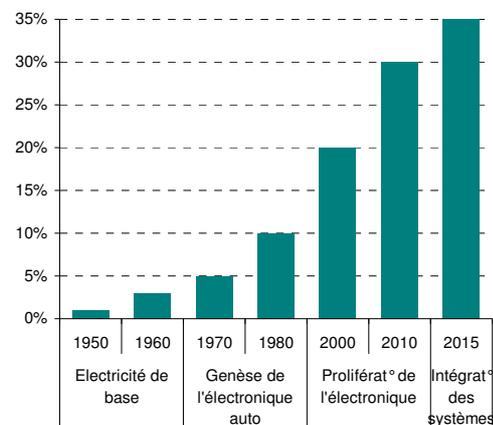
ALENA: Etats-Unis, Canada, Mexique

Reste du monde (en 2005): 84 % Asie-Océanie hors Japon et Corée du Sud

8 % Amérique latine hors Argentine et Brésil

8 % Afrique

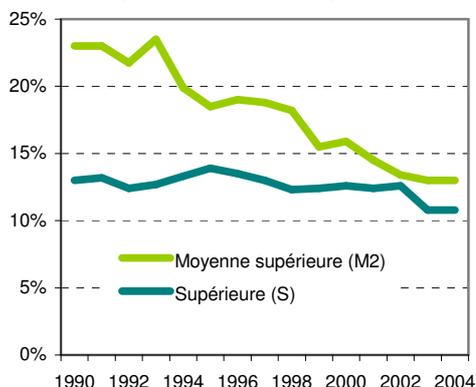
Evolution de l'électronique dans l'automobile



Source : E. DOREL - PSA Peugeot-Citroën - 2005

Les automobiles haut de gamme intègrent plus d'électronique embarquée.

Evolution des segments M2 & S en part du marché européen



Source : Association des constructeurs européens d'automobiles (ACEA)

Effritement de la gamme moyenne supérieure (M2) et relative stabilité de la gamme supérieure et luxe (S).

Ce positionnement est essentiel dans l'impact sur la filière locale car les exigences propres aux véhicules haut de gamme s'ajoutent aux exigences du marché et du mode de production automobiles. Les critères de qualité sont renforcés, l'art du détail appartient au processus de production. Ces modèles intègrent également plus d'électronique embarquée (25 % en 2002 ; 40 % en 2015²).

Derrière ces contraintes supplémentaires, la filière locale est également confrontée à l'**effritement du segment M2** (entre 1990 et 2005, le segment M2 est passé de 23 à 13 % du marché européen³). L'évolution des normes de consommation et les stratégies des concurrents (notamment allemands) fragilisent le positionnement rennais, notamment en terme de volumes.

Les défis des « rangs 2 »

Hétérogénéité des rangs 2

Les équipementiers de rang 2 sont divers. Selon une enquête auprès de 808 équipementiers de rang 2 et plus, implantés dans l'Ouest⁴, 213 fournissent des pièces, 368 des moyens de production et 224 des prestations de services. Certains sont fournisseurs permanents, d'autres cycliques.

Ce sont essentiellement des entreprises de **petite taille** (69 % ont un effectif inférieur à 50 personnes et seulement 5 % ont plus de 250 salariés).

L'exposition à la concurrence et la fragilité d'un équipementier vont dépendre de la taille de la pièce, de la diversité ou de l'homogénéité de la pièce, de sa fragilité et du volume de la série. Ces éléments déterminent les coûts logistiques, le poids de la fonction de conception, la durée du développement du produit et le niveau de qualité exigé.

Les difficultés des rangs 2 sont essentiellement dues à des **insuffisances managériales** et plus rarement dues aux produits eux-mêmes. Cela s'illustre dans leur difficulté à être performants dans plusieurs domaines : savoir concilier des coûts maîtrisés, des délais courts, de la qualité, de l'innovation... qu'exigent les donneurs d'ordre (coût – qualité – délais).

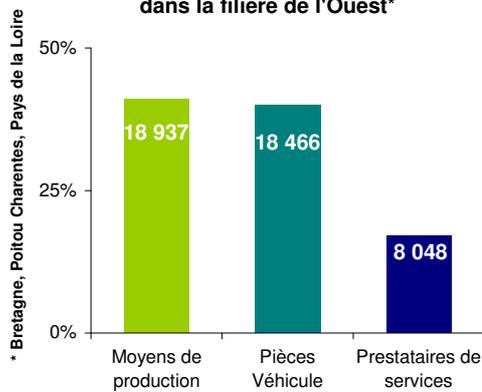
Les exigences du haut de gamme, des donneurs d'ordre et de l'environnement économique imposent aux rangs 2 une **adaptation structurelle** qui varie en fonction du type d'activité. On peut distinguer les équipementiers de composants et les équipementiers de services. Les premiers doivent essentiellement se regrouper et s'internationaliser pour demeurer compétitifs. Les seconds ont plus de marge de manœuvre et peuvent envisager des diversifications sectorielles (défense, aéronautique) et géographiques de leurs débouchés.

² Eric DOREL, L'électronique et le haut de gamme chez PSA Peugeot-Citroën, septembre 2005.

³ Audition du cabinet SYNDEX, 31 mai 2006, source : ACEA

⁴ Eric LAURENSOT, op. cit.

Emplois par activité des rangs 2+ dans la filière de l'Ouest*



Source : Eric LAURENSOT – 2004

Enquête auprès des entreprises de l'Ouest se déclarant appartenir à la filière automobile

Exemples

Moyens de production : fabricants d'outillage, de moyens de contrôle, robotique...

Prestataires de services : Bureaux d'étude, transporteurs...

Exigences de la filière

► Innovation

Plus que de l'innovation réactive, les rangs 2 doivent proposer des innovations **produits** aux rangs 1 en s'inscrivant dans les grands défis de l'automobile, tels que l'énergie, l'environnement et la sécurité qui vont conduire à des **modifications** significatives en matière de matériaux, de biocarburants, d'intégration des TIC et de fonctions connexes à la motorisation. L'innovation de **process** doit également se transformer en intégrant une démarche de projet englobant les contraintes de l'amont et de l'aval. Enfin, l'innovation **organisationnelle** est l'enjeu crucial. Les rangs 2 doivent innover dans leur mode d'organisation et d'échange pour accroître leur productivité, notamment en tendant les flux.

► Internationalisation

Les constructeurs et équipementiers de rang 1 en investissant à l'étranger souhaitent être accompagnés par leurs fournisseurs privilégiés (implantations). Les rangs 2 peuvent également trouver des débouchés à l'extérieur (exportations). Enfin, ils doivent développer des stratégies d'achats et de production dans les pays à bas-coût de main d'œuvre (importations).

► Qualité

Actuellement, les rangs 1 filtrent la non qualité des rangs 2 par la mise en place d'un contrôle systématique (mur-qualité). Les rangs 2 doivent améliorer la qualité de leurs produits pour s'approcher du « zéro défaut » exigé par le constructeur et s'engager dans une culture de la démarche qualité, concrétisée par un contrat quinquennal.

► Intégration dans la filière

La recherche d'une efficacité accrue passe par :

- Le développement de partenariats avec les donneurs d'ordre ;
- Une articulation entre les PME ;
- Un meilleur usage des TIC ;
- Une professionnalisation des achats ;
- La recherche d'une capacité de négociation au sein de la filière (développer une offre à forte valeur ajoutée)...

Ces évolutions doivent permettre notamment aux rangs 2 capacitaires (capacité à produire à bas coûts) de se spécialiser et/ou de développer des activités d'assemblage de sous-systèmes.

Adaptation des « Rangs 2 »

► Atteindre une taille critique

Les PME allemandes atteignent environ 200 à 300 salariés quand les rangs 2 français ont pour la plupart moins de 50 salariés. Atteindre une taille critique doit permettre de mobiliser des ressources financières nécessaires à l'adaptation structurelle : capacité de négociation, prise en charge de coûts de développement des produits...

► Développer des compétences

Les exigences du haut de gamme et de l'évolution de la filière nécessitent un fort développement de compétences à tous les postes.

Ingénieurs et cadres : conception, management de projet, commerce, marketing, veille et intelligence économiques.

Employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) : électricité et électronique, management, gestion de production (flux-tendus).

Opérateurs : autocontrôle, qualité, production en flux-tendus, fonctionnement en niveau autonome de production (capacité à suggérer, à initier, îlots de production...).

► S'organiser autour de projets

Se structurer par projet afin de favoriser et centraliser les échanges autour d'un responsable projet, d'un plateau projet et de moyens dédiés. Au-delà, développer des partenariats avec d'autres rangs 2 et/ou des rangs 1 pour assumer les fonctions de conception, de R&D... Tisser des liens avec des PME étrangères pour s'internationaliser.

► S'engager dans une culture contractuelle

Engagement à respecter les contrats qualité « zéro défaut » (0 ppm) et les exigences de délais des constructeurs.

► Tisser des liens avec la recherche et la formation

Les rangs 2 ont besoin de développer leurs liens avec les centres de recherche publique, avec des organismes de formation, pour relever l'ensemble des défis.

Préconisations territoriales

Garantir la maîtrise foncière et les infrastructures

Le potentiel industriel installé à l'usine PSA Rennes – La Janais (400 000 véhicules par an) conjugué à une évolution des rangs 2 (production en flux tirés, fonctions d'assemblage de sous-systèmes et de ½ fonctions) posent la question de la localisation de la production. Il est nécessaire de **maîtriser le foncier** autour de La Janais, d'anticiper la localisation des équipementiers de rangs 1 et 2 et leurs besoins en foncier et en **infrastructures logistiques**.

Le développement de plates-formes logistiques intégrant les technologies de l'information et de la communication (TIC) et facilitant les échanges entre les acteurs de la filière est essentiel pour la compétitivité des entreprises du secteur.

Renforcer l'accompagnement des Rangs 2

Aujourd'hui fragiles, les rangs 2 nécessitent d'être dynamisés, impliqués et accompagnés dans leurs trajectoires de changement. Cet accompagnement doit être renforcé, notamment sur la base des initiatives existantes citées ci-dessous.

Performance 2010, union des industriels de l'automobile de l'Ouest, a pour objectif d'améliorer les performances des entreprises de la filière sur le plan de l'organisation de la production et de l'usage des TIC. Le nouveau pôle de compétitivité « **Automobile Haut de Gamme** » soutient des projets de développement technologique. Enfin, le **réseau consulaire** accompagne les entreprises à se projeter en dehors du territoire et **Bretagne International** les aide à se développer à l'étranger.

Expérimenter des systèmes de transports intelligents

Pour faire face à son développement, le territoire rennais devra faire émerger des projets de systèmes de transports intelligents (ITS) pour réguler les flux de personnes et de marchandises à l'échelle de la métropole. Dans cette perspective, il faut soutenir de tels projets portés par des PME, en lien avec **ITS Bretagne**, qui met en relation PME, grandes entreprises, laboratoires de recherche et collectivités territoriales.

Développer la gestion territoriale des emplois et des compétences

Il est nécessaire d'anticiper l'évolution des compétences au sein de la filière, à la fois pour faire face aux **chocs conjoncturels**, pour accompagner les entreprises dans leur intégration dans la filière ou bien dans leur **diversification sectorielle**. Plus globalement, il s'agit également d'anticiper le remplacement de la main d'œuvre et la transmission d'entreprises, en raison du **vieillessement** ou encore de **valoriser les métiers de l'automobile** et les métiers industriels.

Contacts :
Gaëlle CHAPON
02 99 01 85 13

g.chapon@audiar.org

Éric LUCAS de COUVILLE
e.lucas@audiar.org

Note téléchargeable
sur le site
www.paysderennes.fr

CODESPAR

39 rue Capitaine
Maignan

CS 46911

35069 RENNES Cedex

Tél. 02 99 01 86 57

Fax 02 99 01 86 69

Validée par le Bureau du Codespar le 17 octobre 2006, cette contribution écrite a été réalisée à partir des réflexions de la Commission « Veille et prospective » dont la composition est la suivante :

Robert JESTIN Président de la commission (CCI de Rennes ; Union des entreprises d'Ille-et-Vilaine) ; Gwénaëlle CARFANTAN (Cabinet SETUR) ; Jacques de CERTAINES (Rennes Atalante) ; Hervé DANIEL (Créativ) ; Béatrice FELTMANN (CCI Rennes) ; Jean-Claude GERMAIN (PSA Peugeot Citroën) ; Gwénaëlle HAMON (Rennes Métropole) ; Pierre HERVÉ (Performance Bretagne) ; Philippe JOLIVET (Pays des Vallons de Vilaine) ; Didier LACOUR (es qualité) ; Alain LALAU KERALY (Audiar) ; Jean LE GALL (Communauté de communes du Val d'Ille) ; Charles LEPRETRE (Chambre d'Agriculture 35) ; Michel MACÉ (CFDT) ; Marc POTEL (Caisse d'épargne) ; Jacques ROBERT (BPO) ; François ROUAULT (Rennes Métropole) ; Patrick SOULIER (CGT) ; Gaëlle TESSIER (CFDT)

Avec la participation de l'Audiar.