



Conseil de  
développement  
économique et social  
du pays et de l'agglomération  
de Rennes

*Les contributions  
du Codespar*

# La filière automobile rennaise à l'horizon 2020



## Avant-propos

*Afin d'interpeller les acteurs et d'éclairer les orientations stratégiques des décideurs, le Codespar a souhaité mener une réflexion prospective et participative sur le devenir de la filière automobile locale. Il s'agit de mieux cerner les variables susceptibles d'influencer le devenir de la filière et d'évaluer l'impact des évolutions possibles de ces variables sur la filière. Au-delà des scénarios d'évolutions possibles, le Codespar entend verser au débat une vision collectivement partagée par ses différents partenaires et identifier des pistes, des clés pour :*

- *anticiper et accompagner les mutations de demain ;*
- *favoriser le développement du socle d'emplois industriels ;*
- *in fine, renforcer la performance et la compétitivité du territoire.*

## Introduction

Issue d'une décision de décentralisation somme toute assez récente, la filière automobile s'est développée et structurée autour du site de Rennes de PSA Peugeot-Citroën en s'appuyant sur le travail et les compétences des hommes et des entreprises de la région.

Véritable poumon économique de l'ouest de la France, la filière compte aujourd'hui plus de 15 000 emplois directs mais reste cependant très dépendante de la vitalité et de la capacité de PSA à s'imposer et à se développer sur un marché mondial très compétitif qui voit apparaître de nouveaux acteurs chinois et indiens.

Face à ces enjeux de compétition mondiale, l'ensemble des acteurs de la filière, constructeur, équipementiers de rang 1, 2 et 3, avec l'appui des territoires doit relever le défi de la technologie et de la qualité haut de gamme industrielle et se mondialiser pour conquérir de nouvelles parts de marché (au niveau mondial) et compenser le flux des approvisionnements issus des pays à faible coût de main d'œuvre.

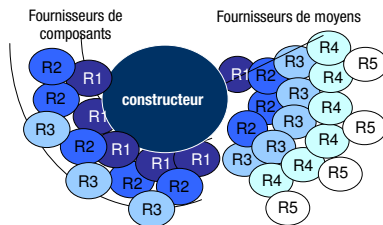
Les choix stratégiques qu'arrêtera le groupe PSA Peugeot-Citroën seront bien sûr déterminants, mais au-delà des volontés entrepreneuriales individuelles, que peuvent faire les acteurs territoriaux pour contribuer à réussir ce challenge vital et éviter la dégradation de la compétitivité de la filière voire une rupture brutale ?

# Sommaire

---

<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>L'organisation de la filière et ses caractéristiques locales</b>	<b>4</b>
Les mutations de la filière automobile	4
L'externalisation des activités	4
La modularisation du produit	4
La mondialisation des achats	5
<b>La filière automobile dans un environnement mondial</b>	<b>5</b>
Une nouvelle géographie automobile	5
La concentration mondiale du secteur automobile	5
<b>Les caractéristiques de la filière automobile rennaise</b>	<b>6</b>
L'automobile, première filière industrielle locale	6
Le positionnement haut de gamme du site de Rennes	6
Les atouts de la filière rennaise : maîtrise de la qualité et performance de l'outil industriel	7
Les limites de la filière rennaise : éloignement des centres de décision et des marchés émergents	8
<b>Les enjeux de la filière à l'horizon 2020</b>	<b>9</b>
<b>Les tendances majeures qui impactent directement l'automobile</b>	<b>9</b>
Les défis énergétique et environnemental	9
Les défis de l'accélération technologique	10
Les enjeux de la mondialisation et les défis des économies émergentes	10
<b>Des tendances qui peuvent aussi impacter la filière</b>	<b>11</b>
<b>Quatre scénarios pour la filière automobile rennaise à l'horizon 2020</b>	<b>12</b>
<b>Scénario « Excellence fragile »</b>	<b>12</b>
Le renforcement de la spécialisation « haut de gamme » de la filière rennaise	12
Le renouvellement de la filière locale	12
<b>Scénario « Performance mondiale »</b>	<b>14</b>
La filière rennaise sur un marché mondialisé	14
Une logistique efficace connecte le territoire au reste du monde	14
Une filière intégrée autour de la cité de l'automobile	14
La filière rennaise, vitrine de la performance industrielle	15
<b>Scénario « Rupture structurelle »</b>	<b>16</b>
Un contexte défavorable dans un environnement exigeant	16
Une dégradation des avantages comparatifs du site de Rennes	16
La brutalité de la rupture	17
<b>Scénario « Transition douce »</b>	<b>18</b>
Le dynamisme industriel rennais n'est plus tiré par l'automobile	18
Les acquis de l'automobile, terreau de la reconversion	18
Le territoire rennais, porté par le dynamisme du tissu industriel local	19
<b>Au-delà des scénarios... quelle stratégie territoriale d'anticipation ?</b>	<b>20</b>
<b>Améliorer la connexion logistique matérielle et virtuelle de la filière automobile et du territoire au reste du monde</b>	<b>21</b>
<b>Renforcer la compétitivité de la filière automobile</b>	<b>21</b>
<b>Encourager la diversification des entreprises de la filière de façon à rendre moins dépendants la filière et le territoire des décisions stratégiques du groupe PSA</b>	<b>22</b>
<b>Organiser une veille territoriale partenariale</b>	<b>22</b>

### Une cascade de sous-traitants autour du constructeur



Source : D'après Eric Laurenson, 2004

La filière en amont de la construction est structurée autour du constructeur avec d'une part une cascade de fournisseurs de pièces et d'autre part des fournisseurs de moyens de production.

## L'organisation de la filière et ses caractéristiques locales

### Les mutations de la filière automobile

Dans un contexte de mondialisation, d'intensification de la concurrence et d'accélération technologique, les constructeurs se sont recentrés sur leur cœur de métier de concepteur et d'assembleur de véhicule sur la base de sous systèmes à partir des années 1990.

### L'externalisation des activités

Les constructeurs ont délégué de larges pans de leur activité aux équipementiers qui participent aujourd'hui aux deux-tiers de la valeur d'une automobile.

Le constructeur concentre son activité sur :

- La conception globale du véhicule (architecture, design),
- La production en interne d'éléments clés (moteurs, boîtes de vitesse...), certains de ses éléments pouvant être mutualisés entre plusieurs constructeurs dans le cadre d'alliances stratégiques,
- L'assemblage final du véhicule,
- L'animation d'un réseau de distribution (stratégie commerciale, y compris des produits financiers).

La filière se structure par une cascade de **fournisseurs de composants**. Les équipementiers de rang 2 et suivants (R2+) fournissent en pièces les équipementiers de rang 1 (R1) qui à leur tour fournissent le constructeur. D'autres équipementiers interviennent pour fournir des **moyens de production** (process, biens d'équipements, services associés...).

### Part des équipementiers dans les coûts de développement

(%)	2002	2015
Carrosserie	26%	55%
Châssis	58%	61%
Propulsion	38%	70%
Intérieur	76%	90%
<b>Total</b>	<b>37%</b>	<b>63%</b>

Source : SYNDEX - 2004

Face à la complexification des véhicules et la volonté du constructeur de réduire les délais de conception, les équipementiers prennent une part plus importante dans la conception, le développement et la production des composants automobiles.

### La modularisation du produit

La complexification de l'automobile, notamment l'intégration de systèmes électroniques, et la nécessité de maîtriser la production et les coûts pour répondre à la demande des clients et des donneurs d'ordres a transformé l'organisation de la filière.

Les équipementiers de rang 1 sont chargés par le constructeur de concevoir et de fabriquer des modules complexes (sièges, tableaux de bord...). Les équipementiers doivent produire au moindre coût, des modules de qualité (zéro défaut) dans les délais. Leur production est organisée en flux-tirés, voire en synchrone\*.

Des parcs industriels fournisseurs (PIF) comme la Touche-Tizon à Rennes permettent aux équipementiers de se rapprocher du site d'assemblage.

\* Voir glossaire page 23.

## La mondialisation des achats

Dans un contexte de hausse structurelle des matières premières, les achats qui représentent les deux tiers du prix de revient de fabrication constituent le premier levier d'action des constructeurs pour maîtriser leur marge.

L'approvisionnement dans les **pays à faible coût de main d'œuvre** s'intensifie en fonction des caractéristiques du composant (taille, diversité, fragilité et volumes).

## La filière automobile dans un environnement mondial

### Une nouvelle géographie automobile

Les **marchés matures** - Europe occidentale, Amérique du Nord et Japon (la triade) - sont caractérisés par une demande qui évolue peu (autour de 30 millions de véhicules entre 2000 et 2004) qui correspond principalement au renouvellement du parc automobile.

Les **marchés émergents** (Chine, Inde, Europe centrale et orientale, Amérique latine...) tirent la demande mondiale d'automobiles. Ils se caractérisent par un taux de motorisation faible mais en forte progression, offrant aux constructeurs des débouchés potentiels importants.

Le **cœur industriel** de la construction automobile est traditionnellement situé dans les marchés matures. Cependant, les nouvelles zones de consommation deviennent de **nouvelles zones de production**. Les grands constructeurs mondiaux issus de la triade y ont investi et investissent encore pour se rapprocher de la demande potentielle.

De nouveaux acteurs, notamment chinois et indiens se développent grâce à la croissance de leurs marchés locaux.

Le **marché européen** se distingue des autres marchés matures par la présence de tous les grands constructeurs et l'intensité de la concurrence qui en découle.

### La concentration mondiale du secteur automobile

Aujourd'hui, 10 groupes de constructeurs entourés de 300 équipementiers réalisent ensemble 80% des 61 millions de véhicules fabriqués dans le monde et se trouvent implantés sur tous les continents.

La recherche d'économies d'échelle et le besoin en ressources des constructeurs et des grands équipementiers mondiaux sont justifiés par l'ampleur des défis qu'ils ont à relever :

- Stratégie d'implantation et de couverture mondiale des marchés,

*Les marchés émergents, nouvelles zones de consommation (Chine, Inde, Europe centrale et orientale, Amérique latine...) deviennent de nouvelles zones de production d'automobiles. Les constructeurs y investissent pour se rapprocher de la demande potentielle.*

### Alliances emblématiques de PSA Peugeot-Citroën

Développement de moteurs	- Ford - Renault - BMW
Nouvelles gammes	- Fiat - Toyota - Mitsubishi
Implantation à l'étranger	- Dong Feng - Toyota

Source : PSA Peugeot-Citroën

Les évolutions de l'automobile augmentent les coûts d'entrée sur certains marchés. Dans ce contexte, les fusions ou les alliances entre constructeurs devraient se renforcer pour faire face aux besoins en ressources financières.

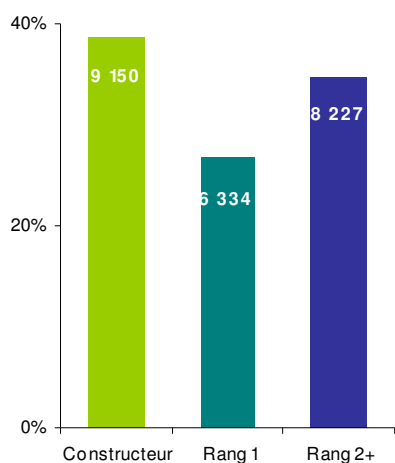
- Renouvellement et développement des gammes,
- Investissements dans de nouvelles formes de motorisation moins polluantes et moins consommatrices d'énergies fossiles,
- Accélération technologique,
- Amélioration de la compétitivité pour faire face aux concurrents chinois et indiens (par les achats ; par les alliances). L'enjeu est de gagner 20% de productivité à l'horizon 2015 dont 15% par le biais des achats.

Le mouvement de concentration par fusion/acquisition se double d'un mouvement d'alliances entre constructeurs concurrents. Soit par des alliances stratégiques, soit par des alliances ciblées.

Le groupe PSA Peugeot-Citroën a toujours mené une politique forte d'alliances stratégiques.

## Les caractéristiques de la filière automobile rennaise

### 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

En 2004, la filière automobile représente 36% de l'emploi industriel de la zone d'emploi de Rennes (UNEDIC-AUDIAR).

### L'automobile, première filière industrielle locale

La filière automobile représente, en 2004, 15 500 emplois directs (constructeur et équipementiers de Rang 1) en Ile-et-Vilaine. La taille moyenne des rangs 1 atteint 400 emplois.

D'après l'INSEE, les emplois du secteur automobile et biens d'équipements de la zone d'emploi de Rennes est composé à 62% d'ouvriers, essentiellement qualifiés (87,9%). Les femmes représentent 23% des emplois du secteur.

L'évolution cyclique des emplois est fonction du volume de production. Les phases de lancement de modèles nécessitent un volume d'emplois supplémentaires.

La filière d'amont (Rangs 2+) représente, en 2004, 8 200 emplois dans le département. Il s'agit essentiellement de petites entreprises, (69% ont un effectif inférieur à 50 emplois) positionnées sur des métiers divers (mécanique, plasturgie, électronique, ingénierie, logistique, textile...).

Ce tissu industriel ne dépend pas systématiquement du site de Rennes de PSA Peugeot-Citroën. Nombre d'entre eux fournissent d'autres constructeurs et ont un portefeuille d'activités diversifié.

### Le positionnement haut de gamme du site de Rennes

Le site de Rennes produit les modèles haut de gamme et moyenne gamme supérieure du groupe PSA Peugeot-Citroën (production de petites séries C5, C6, 407).

Ce segment de marché, hautement concurrentiel, est caractérisé par une complexité technologique supérieure aux autres gammes, mobilise des savoir-faire spécialisés et doit répondre à un impératif de qualité plus élevé, notamment en termes d'image de marque et de fiabilité.

Tous les constructeurs mondiaux ont des marques ou modèles présents sur ce segment. On distingue les constructeurs spécialistes (notamment allemands) des constructeurs généralistes dont les deux constructeurs français. Les généralistes doivent s'imposer sur ce marché par la technologie, le style, les nouveaux modèles (4x4, monospaces) et par la qualité du produit.

## Les atouts de la filière rennaise : maîtrise de la qualité et performance de l'outil industriel

Depuis l'implantation en 1953 d'une unité de production Citroën (à la Barre-Thomas, puis à la Janais), le site de Rennes est devenu un lieu d'excellence en termes de qualité opérationnelle à partir des années 1980.

La fin des années 1990 et le début des années 2000 marquent la fusion de l'outil industriel des deux marques du groupe PSA Peugeot-Citroën. Dans cette stratégie, le site de Rennes est choisi pour la production des modèles de gamme moyenne supérieure et haut de gamme des deux marques – la plate-forme 3 du groupe.

**L'outil industriel** est structuré sur le principe de plate-forme, c'est-à-dire le partage d'un minimum de 60% du prix de fabrication de modèles différents. Ce principe permet de standardiser l'outil de production tout en multipliant le nombre de silhouettes mises sur le marché, accélérer les lancements et optimiser les capacités de production.

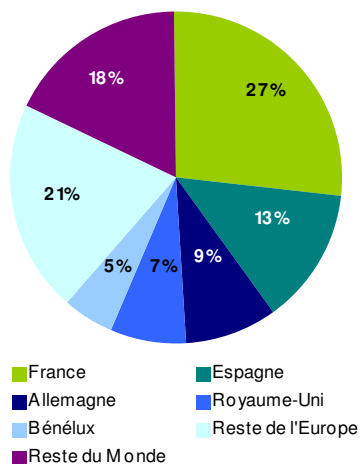
Le site de Rennes atteint une taille optimale (10 000 salariés ; en 2005, 340 700 véhicules y ont été produits).

La **maîtrise de la qualité** est décisive pour la production d'automobiles haut de gamme et moyenne gamme supérieure, notamment grâce à une main d'œuvre reconnue qualifiée localement et un tissu industriel favorable, capable de respecter les exigences propres aux véhicules haut de gamme en termes de qualité.

Depuis 2005, un **pôle de compétitivité Automobile haut de gamme** doit favoriser l'innovation des entreprises et renforcer le positionnement haut de gamme de la filière de l'Ouest de la France (Bretagne – Pays de la Loire – Poitou-Charentes).

*La stratégie de plate-forme consiste à standardiser une base commune à plusieurs modèles pour mieux diversifier le nombre de véhicules produits sur un même site. Les modèles partagent au minimum 60% du prix de fabrication.*

### Répartition géographique des ventes du site de Rennes



Source : PSA Peugeot-Citroën - 2007

*75% de la production du site de Rennes est exportée. Les débouchés principaux se situent dans les pays limitrophes.*

### Les limites de la filière rennaise : éloignement des centres de décision et des marchés émergents

La filière rennaise se structure autour d'une unité de production de la carrosserie et l'assemblage final des automobiles.

Le territoire a peu d'activités de recherche et développement sur le produit automobile et est relativement éloigné des centres de conception et de décision stratégique, situés principalement en Ile de France et dans l'Est de la France.

La Bretagne et plus largement l'Ouest de la France s'éloignent progressivement du centre de gravité du marché européen de l'automobile (phénomène de l'élargissement du marché européen vers l'Est) et sont éloignés des marchés émergents (Chine, Inde...).

Les mutations profondes du produit et de l'organisation industrielle de la filière devraient se poursuivre et se renforcer au vu des enjeux auxquels l'automobile est confrontée.

Avant de se pencher sur les perspectives de la filière rennaise en 2020, il convient de repérer les grandes tendances qui influencent directement ou indirectement l'automobile.



## Les enjeux de la filière à l'horizon 2020

Dans un monde en mouvement, voire en rupture, il est délicat de prévoir les effets des mutations sociales, économiques, politiques, technologiques... à l'horizon 2020. L'automobile est cependant soumise à des enjeux d'ores et déjà identifiés qu'il est nécessaire de rappeler avant d'explorer à travers quatre scénarios les évolutions possibles de la filière rennaise.

### Les tendances majeures qui impactent directement l'automobile

#### Les défis énergétique et environnemental

A l'horizon 2020, le sort de la planète est incertain. Le réchauffement climatique, la raréfaction des ressources en matières premières et en énergies fossiles posent un double défi à l'industrie automobile à la fois énergétique et environnemental. Le coût éventuel d'un réchauffement climatique (le rapport Stern évalue à 5 500 milliards d'euros le coût sur 10 ans du changement climatique), les mouvements d'opinion incitent la puissance publique et l'ensemble des agents économiques à s'engager volontairement dans une démarche d'économies d'énergies et de consommation propre. Dans ce contexte, la conception, la production et les usages de l'automobile sont profondément remis en cause.

Le défi pour la filière de produire une voiture propre passe par le renforcement du processus d'éco-conception mais pose également le défi énergétique. Le faible coût du pétrole a accompagné l'essor de l'automobile. La situation est singulièrement différente aujourd'hui. Face à une demande mondiale en croissance et à une raréfaction des ressources, deux pistes permettent de relever ce défi. D'une part, l'amélioration de l'efficacité énergétique (vers une consommation d'un litre pour 100 km) et d'autre part la diversification des sources d'énergies. De nombreuses alternatives existent mais sont lentes à déployer pour des raisons techniques ou économiques.

Dans ce contexte, de nouvelles activités émergent au sein de la filière, des innovations technologiques intègrent le produit et de nouveaux usages se développent : covoiturage, partage d'automobile, location de courte durée. L'automobile est connectée avec d'autres moyens de déplacement et fait partie intégrante d'un système de transport multimodal.

Une incertitude majeure demeure : la répercussion du coût de la voiture propre tant à l'achat qu'à l'usage pourrait modifier le marché de l'automobile quelle que soit la gamme.

En Europe, l'automobile est fortement réglementée, notamment en matière environnementale

#### Emissions de polluants

Les normes européennes **Euro** fixent les limites maximales de rejets polluants pour les véhicules roulants. Elles se succèdent depuis 1988 (Euro 0). **Euro 5** et **Euro 6** seront applicables en 2009 et 2014.

#### Emissions de CO<sub>2</sub>

Projet de réglementation pour inciter les constructeurs à respecter leurs engagements : atteindre en 2008 une moyenne de rejet de 140 g/km de CO<sub>2</sub>, et de 120 g/km en 2012, contre 161 g/km en 2004.

#### Recyclage et valorisation des véhicules hors d'usage

La directive 2003/53/CE fixe un taux de recyclage et de réutilisation de 85 % du poids du véhicules en 2006 avec un objectif de 95 % en 2015.

#### Diversification des sources d'énergie

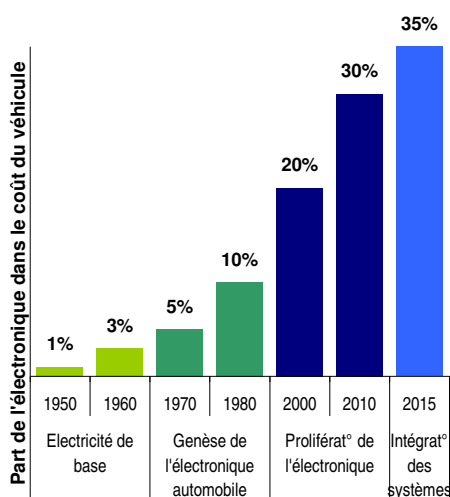
##### A court-moyen terme

- Gaz naturel
- Biocarburants (première et deuxième génération)
- Electricité (à 100 % ou véhicules hybrides)

##### A plus long terme

- Carburants de synthèse
- Hydrogène

### Evolution de l'électronique dans l'automobile



L'augmentation de la place de l'électronique dans l'automobile symbolise la complexification des véhicules et augure de profonds changements dans l'usage du véhicule et dans la composition de la filière (nouveaux entrants).

Les modèles haut de gamme devraient intégrer plus d'électronique embarquée (40% du coût de fabrication en 2015).

Selon PricewaterhouseCoopers (PWC), d'ici 2015, 150 millions de chinois seront « éligibles » au haut de gamme.

Enjeux Les Echos - décembre 2006

### Les défis de l'accélération technologique

A l'horizon 2020, la multiplication des innovations technologiques renforce la compétition économique et technologique que se livrent les blocs régionaux (Amérique du Nord, Europe, Japon, Chine...). Lors du sommet de Lisbonne en 2000, l'Union Européenne s'est engagée à devenir l'économie la plus compétitive et la plus dynamique du monde à l'horizon 2010.

Cette stratégie est à relier avec l'**accélération technologique** qui devrait faire de l'automobile un produit de plus en plus complexe à concevoir et à produire. De nombreuses perspectives technologiques augurent des changements profonds du produit.

- La **mécatronique\*** remet en cause les liaisons mécaniques traditionnelles au profit de systèmes hydroélectriques, revisitant ainsi l'architecture du véhicule (par exemple, disparition de la colonne de direction).
- Les **nanotechnologies\*** offrent de nombreuses perspectives d'innovations dans une multitude de domaines (carrosserie, intérieur, pneus, électronique...).
- L'**électronique embarquée** promet la voiture salon et la voiture intelligente : multimédia embarqué, auto-diagnostic, réparation à distance, assistance à la conduite, communication avec les e-routes et les autres véhicules...

L'ensemble de ces innovations conjuguées avec la poursuite de la **personnalisation** du véhicule pour répondre aux besoins et aux attentes du client annonce une accélération du rythme de lancement des modèles et une diversification de ces modèles.

Dans un tel contexte, l'organisation industrielle doit s'adapter à ces évolutions : apparition de nouveaux acteurs, nouvelles relations entre fournisseurs et équipementiers ultra-spécialisés et le constructeur qui doit être garant de l'architecture globale du véhicule. La fiabilité, la qualité et l'interopérabilité sont des enjeux majeurs pour la filière.

Le haut de gamme sera le banc d'essai des innovations technologiques, avant une descente en gamme.

### Les enjeux de la mondialisation et les défis des économies émergentes

A l'horizon 2020, l'Europe est confrontée à la poursuite de la **mondialisation** et au dynamisme toujours vigoureux des **économies émergentes** du début du siècle : Chine, Inde, Brésil, Russie. Le rattrapage des coûts de main d'œuvre n'est pas encore réel. Des accords internationaux, dans le cadre de l'OMC poursuivent la **libéralisation des échanges** à l'échelle mondiale. Les potentiels de marché se déplacent vers l'Asie.

La filière automobile doit faire face à la montée en gamme et la concurrence de **constructeurs indiens et chinois** et doit parallèlement poursuivre son **implantation mondiale** pour profiter de marchés importants et en croissance. La **mondialisation des achats** se poursuit et permet aux constructeurs occidentaux de maintenir leur compétitivité.

\* Voir glossaire page 23.

Les constructeurs doivent également relever un **défi commercial**. La concurrence s'étend aux **services** proposés avec le véhicule (financement, assurance, maintenance, entretien...) et suppose le renforcement de ces activités. De plus, les nouveaux usages de l'automobile (développement des flottes d'entreprises et des flottes de location) transforment le marché et renforcent l'importance des services connexes vendus avec le véhicule. Les clients deviennent des professionnels qui mettent en concurrence les constructeurs aux moyens d'appels d'offre.

## Des tendances qui peuvent aussi impacter la filière

A l'horizon 2020, **l'Europe a vieilli**. De nouveaux marchés émergent, liés aux besoins particuliers de la population âgée. Ce choc démographique pose également la question de la structure de la population, du renouvellement et de la localisation de la main d'œuvre. Le facteur travail est indissociable de l'activité économique. De profondes turbulences pourraient avoir lieu en ce qui concerne la localisation de la production (proche des gisements de main d'œuvre) ou en ce qui concerne le financement des retraites et la gestion du déséquilibre actifs/inactifs (effets sur le pouvoir d'achat, sur la solvabilité de la demande...).

A l'horizon 2020, **les rapports entre grands blocs régionaux**, entre civilisations ou encore entre communautés infra-nationales sont incertains. Des signaux actuels tels que la montée des terrorismes, la prolifération nucléaire, le repli communautaire... peuvent bouleverser le système économique mondial (fermeture des frontières ; limitation des échanges), les valeurs sociétales (patriotisme économique) ou encore les systèmes politiques.

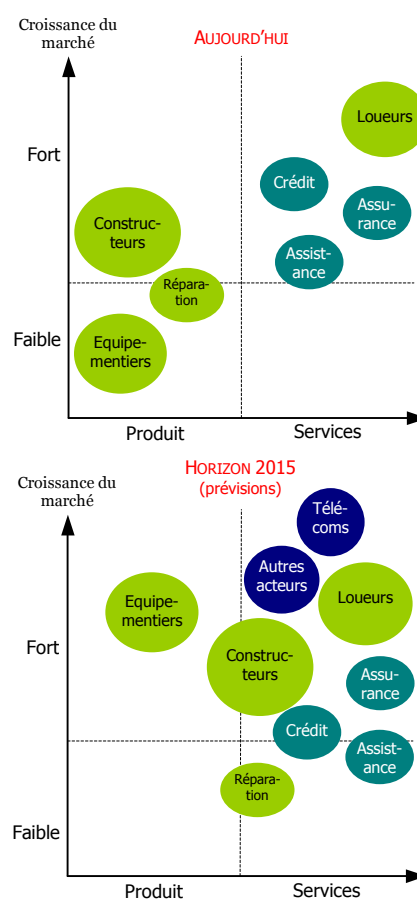
### Des incertitudes à prendre en compte

Chaque tendance décrite ci-dessus peut évoluer dans les prochaines années. La production d'une voiture propre générera-t-elle un surcoût d'acquisition et/ou d'usage du véhicule ou bien les constructeurs réussiront-ils à en maîtriser le coût ? Quelles seront les technologies de demain ? La mondialisation débouchera-t-elle sur un marché unifié ou sur des marchés cloisonnés ? Les économies émergentes auront-elles atteint le niveau de performance des pays avancés en maintenant un rythme de croissance économique effréné ?

Le croisement des variantes de ces différentes tendances rend plus flou le futur de l'automobile et rend plus complexe la formulation de scénarios.

Cependant, anticiper est nécessaire pour saisir les opportunités et se garder des risques. Anticiper veut dire, prendre le risque de combiner différentes hypothèses d'évolution des grandes tendances pour en dégager différents scénarios envisageables.

## Evolution de la position des acteurs dans le secteur automobile

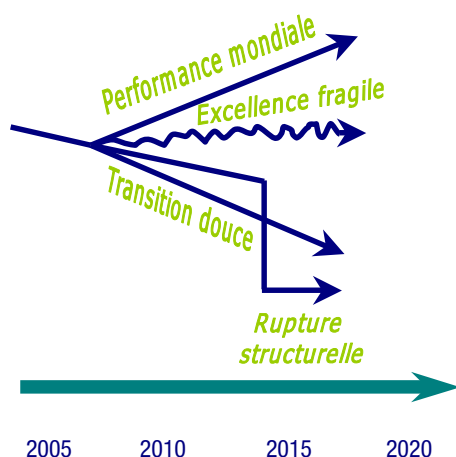


Source : d'après Computer Science Corporation (CSC) - 2007

*Les services au client sont et seront de plus en plus des leviers de compétitivité dans un secteur hautement concurrentiel et en pleine mutation.*

*Selon CSC, les formules d'acquisition packagées accompagneront la moitié des ventes de véhicules neufs en France d'ici 2010.*

## Le prisme des futurs possibles de la filière automobile rennaise



## Quatre scénarios pour la filière automobile rennaise à l'horizon 2020

Le principe des scénarios consiste à considérer que chacun décrit une situation qui pourrait s'imposer au territoire et à la filière locale. Constructions spéculatives mais plausibles, ces scénarios doivent servir aux décideurs et acteurs locaux, privés et publics, à définir une stratégie d'anticipation des mutations de la filière.

### Scénario « Excellence fragile »

En 2020, la spécialisation de la filière automobile rennaise dans les véhicules haut de gamme s'est renforcée. La structuration de la filière s'est renouvelée. Elle excelle dans la maîtrise de l'assemblage du produit final qui intègre toujours plus d'électronique et de nouvelles technologies. Cette excellence s'exprime également dans la capacité de l'ensemble de la filière à produire des modèles de luxe en totale harmonie avec la demande : fortement personnalisés, d'une qualité irréprochable et livrés rapidement. Cependant, ce secteur d'activité demeure fragile : positionné sur un marché limité et dépendant de lieux de décision extérieurs au territoire.

### Le renforcement de la spécialisation « haut de gamme » de la filière rennaise

Les deux marques Peugeot et Citroën sont devenues prestigieuses et se sont forgées en Europe une image de marque, des petits aux gros modèles. Dans ce contexte, la filière automobile rennaise a valorisé son positionnement « haut de gamme » au sein du groupe en renforçant sa capacité à assembler des véhicules d'une **qualité** irréprochable. Bénéficiant de cette reconnaissance, le site de Rennes produit désormais – en petites séries - les gros **modèles de luxe**, véhicules phares du haut de gamme.

Cette réussite s'appuie sur un **pôle d'excellence** qui regroupe l'ensemble des acteurs locaux de la filière. Les liens ainsi tissés ont permis au tissu industriel d'améliorer sa maîtrise de la qualité et ses compétences dans **l'art du détail**, éléments essentiels sur le marché des véhicules de luxe.

Le pôle d'excellence est reconnu et les PME locales, **spécialistes** du haut de gamme, ont trouvé des marchés auprès d'autres constructeurs implantés en Europe.

Le pôle d'excellence rennais s'est également renforcé par la présence en son sein des acteurs locaux de la **réparation automobile** (véhipôle de Saint-Brieuc) et de la **déconstruction** (usine de Saint-Méen le Grand), lui permettant de développer une expertise technique de la conception à la fin de vie des véhicules haut de gamme.

### Le renouvellement de la filière locale

#### Un marché limité

Resté indépendant, le groupe PSA Peugeot-Citroën a concentré sa stratégie sur l'Europe, la Chine et l'Amérique latine. Les volumes de production ont baissé sous l'effet de la **contraction du marché**, mais restent suffisants

grâce à un renouvellement rapide de la gamme du constructeur et grâce à une production à forte valeur ajoutée.

La taille du marché s'est réduite en raison d'une baisse du taux de motorisation en Europe occidentale (à cause du surcoût de la voiture propre) à laquelle s'ajoute l'arrivée de nouveaux concurrents chinois et indiens (sur les marchés où PSA est présent). Les constructeurs compensent par un renouvellement plus rapide du parc automobile et proposent des véhicules intégrant toujours plus de systèmes électroniques et d'innovations technologiques.

### **La nouvelle structuration de la filière rennais**

Dans ce contexte, de nouveaux acteurs se sont implantés sur le territoire rennais mais les fournisseurs de composants traditionnels ont été délocalisés massivement vers les pays à bas coûts de main d'œuvre.

L'accélération du rythme des lancements de modèles (tous les 18 mois) a incité le constructeur et les grands équipementiers à implanter des **centres de test** sur le territoire pour accroître la qualité et la rapidité des démarrages de production.

Dans un secteur où les innovations technologiques se multiplient, un nouveau type d'entreprise s'est développé. Il s'agit de **cabinets d'ingénierie** qui interviennent auprès de nombreuses entreprises, dans des secteurs d'activité diversifiés pour intégrer des technologies spécifiques dans les produits et les process.

Les liens forts qui se sont créés entre les deux pôles de compétitivité « Automobile haut de gamme » et « Images et réseaux » ont facilité l'émergence d'entreprises spécialisées dans le **multimédia embarqué** et la navigation.

Les éléments d'automobiles sont de moins en moins fabriqués sur le territoire. Les équipementiers de **rang 2** sont moins nombreux et se sont spécialisés dans le micro-assemblage de haute technologie et sur les composants nécessitant des qualifications pointues et une relation de proximité avec les équipementiers de rang 1.

L'ensemble de la filière est organisée en **flux-synchrone** pour pouvoir produire des véhicules fortement personnalisés, voire individualisés. La **customisation\*** de certains véhicules est assurée par des carrossiers industriels, implantés à proximité du site d'assemblage.

---

En 20 ans, la filière s'est largement renouvelée pour faire face aux évolutions du marché. Sur le territoire rennais, le tissu industriel s'est métamorphosé pour être en capacité de produire des petites séries de véhicules de luxe (micro-assemblage, art du détail, qualité...) qui se renouvellent fréquemment (maîtrise technologique, gestion des lancements de modèles, production très cyclique). Dans ce scénario, la répartition des emplois entre les segments d'activité a évolué. Le volume global d'emplois est en baisse par rapport à 2005 mais le niveau de qualification a augmenté. La filière reste largement dépendante des décisions stratégiques des grands industriels dans un marché instable et qui évolue rapidement.

---

\* Voir glossaire page 23.

## Scénario « Performance mondiale »

---

En 2020, les automobiles assemblées par la filière rennais sont acheminées aux quatre coins de la planète. La cité de l'automobile de Rennes s'est hissée à un niveau de performance industrielle pour pouvoir inonder les nombreux marchés sur lesquels le groupe PSA Peugeot-Citroën et son nouvel allié se sont imposés. La filière locale s'est internationalisée et s'approvisionne massivement auprès d'unités de fabrication situées dans les pays à bas coûts de main d'œuvre.

La performance de la filière repose sur des compétences pointues et un savoir-faire reconnu en matière de conception et de mise en œuvre des processus d'assemblage. La filière rennais a su s'organiser et se transformer pour accéder à ce niveau de performance mondiale.

---

### La filière rennais sur un marché mondialisé

La mondialisation de l'automobile s'est poursuivie. Les économies émergentes tirent toujours la croissance mondiale et sont devenues des partenaires industriels des pays avancés. Un vaste mouvement de **concentration mondiale** du secteur automobile a permis aux constructeurs de relever les défis de la voiture propre et sûre à un prix maîtrisé. Une dizaine de grands constructeurs et une centaine d'équipementiers dominent l'ensemble du marché automobile mondial.

Ainsi, PSA Peugeot-Citroën s'est allié avec un autre constructeur, anciennement présent sur les marchés japonais et Nord américain. Les deux marques françaises ont bénéficié d'un réseau de distribution existant et se vendent désormais aux quatre coins du monde.

Dans ce contexte, le site de Rennes est resté dédié à l'assemblage des modèles de gamme moyenne supérieure et haut de gamme des marques Peugeot et Citroën. Il partage désormais la plate-forme 3 avec le site chinois de Wuhan, mais les deux sites produisent des modèles différents.

### Une logistique efficace connecte le territoire au reste du monde

Les liens logistiques entre le territoire rennais et les ports de Saint-Nazaire (devenu le grand port de la façade Atlantique) et du Havre ont permis d'améliorer la connexion de la filière automobile avec le reste du monde. L'externalisation des activités, la modularisation du véhicule et la **mondialisation des achats** se sont poursuivies au sein de la filière automobile. Le territoire rennais s'est organisé pour être en capacité de s'approvisionner aux quatre coins du monde et d'acheminer aux moindres coûts les véhicules assemblés localement. L'ensemble du tissu industriel automobile s'est internationalisé et le *sourcing* (approvisionnement) dans les pays à bas coûts de main d'œuvre a permis aux entreprises de gagner en compétitivité, face à la concurrence internationale.

### Une filière intégrée autour de la cité de l'automobile

Les différentes parties-prenantes de la filière locale se sont regroupées autour du constructeur pour constituer une véritable **cité de l'automobile** au Sud-Ouest de l'agglomération. La filière locale a poursuivi son intégration

sous l'égide du constructeur afin d'optimiser la chaîne de valeur et d'améliorer en permanence la qualité, le coût et les délais de la production. Les fournisseurs de composants se sont rapprochés du site d'assemblage final, étoffant le parc industriel fournisseur (PIF) de la Touche-Tizon. La cité de l'automobile regroupe des unités d'assemblage de juste-à-temps de grands équipementiers mondiaux et de PMI locales. Ces dernières ont atteint une taille critique et ont approfondi leur intégration au sein de la filière en s'internationalisant et en développant leurs activités de conception et de services. Des entreprises spécialisées dans la conception, le développement et l'installation de moyens de production et de gestion des flux se sont développées sur le territoire.

### **La filière rennaise, vitrine de la performance industrielle**

La performance industrielle de la filière rennaise se base sur la capacité des différentes parties-prenantes à s'entendre pour :

- améliorer la qualité,
- gérer les flux synchrones auprès de leurs fournisseurs à l'étranger,
- lancer les nouveaux modèles en peu de temps,
- renouveler l'outil industriel grâce à des compétences pointues en robotisation et en gestion des flux.

Cette expérience et ce savoir-faire locaux sont reconnus au sein du groupe. Le site du constructeur sert de référence et de site d'expérimentation des nouveaux process de production des modèles haut de gamme et de gamme moyenne supérieure auprès des autres sites, notamment Wuhan en Chine. Grâce à cette performance industrielle à l'échelle mondiale, la cité de l'automobile est devenue une vitrine auprès des partenaires et des clients des marques Peugeot et Citroën.

---

En 20 ans, le territoire rennais a réussi à se connecter au reste du monde. De cette capacité, la nouvelle alliance entre PSA Peugeot-Citroën et un grand constructeur mondial en tire profit pour acheminer les véhicules produits localement sur les lieux de consommation. La filière automobile rennaise s'est internationalisée et a développé des savoir-faire en matière d'organisation de la chaîne de valeur et de moyens de production. Dans ce scénario, malgré une augmentation importante des volumes produits le nombre d'emplois s'est stabilisé depuis 2005 en raison des gains de productivité dégagés par la filière. La spécialisation du territoire dans l'assemblage de véhicules complexes s'est renforcée.

---

#### Le cas de la fermeture du site PSA de Ryton en 2007

##### Facteurs internes : des coûts de production et logistiques élevés

- Eloignement des fournisseurs d'Europe continentale
- Eloignement du marché européen
- Investissements nécessaires au lancement de nouveaux modèles insuffisamment rentables

##### Facteurs Externes : un marché européen difficile

- Concurrence intense
- Surcapacités industrielles du groupe

*Autre cas : En 1997, Renault fermait le site de Vilvorde en raison de coûts de production supérieurs aux autres sites (complexité logistique et complexité des relations avec les équipementiers), malgré un bon niveau de maîtrise de la qualité.*

*Cette fermeture intervient dans un contexte de rationalisation de l'outil industriel du constructeur français à l'échelle européenne en raison de surcapacités industrielles et d'une durée d'utilisation des équipements inférieure à celle des concurrents.*

## Scénario « Rupture structurelle »

En 2020, une page de l'histoire industrielle rennaise se tourne. Face à un marché automobile exigeant, les investissements (tickets d'entrée) pour développer les gammes, s'implanter mondialement et se positionner sur les nouvelles motorisations sont trop élevés pour le groupe PSA Peugeot-Citroën seul.

Pour sauvegarder son positionnement de grand constructeur, le groupe PSA s'allie avec un autre constructeur. La nouvelle alliance est à la recherche de synergies et de rationalisation de l'outil industriel. Elle décide de regrouper la plate-forme des gammes supérieures du nouveau groupe. Cet arbitrage qui se fonde sur les avantages relatifs entre deux sites du groupe est défavorable au site rennais.

Une douzaine d'années après la fermeture du site britannique de Ryton par PSA Peugeot-Citroën, le site de Rennes fait les frais d'une décision similaire. Les raisons d'une telle rupture sont proches, dans un contexte néanmoins différent.

### Un contexte défavorable dans un environnement exigeant

La montée en puissance des constructeurs chinois et indiens remet en cause l'équilibre du marché automobile mondial. Depuis plusieurs années, ces compétiteurs sont montés en gamme et se sont développés essentiellement sur leurs marchés domestiques. Désormais, ils sont en capacité d'être offensifs sur tous les marchés du monde et provoquent des remous au sein du secteur. La concurrence s'est intensifiée dans un contexte difficile pour les grands constructeurs occidentaux. Les réglementations européennes, notamment en matière d'environnement et de sécurité pèsent sur la rentabilité des industriels et leurs gains de productivité ne sont pas suffisants pour compenser des charges supérieures en Europe, et en France en particulier, par rapport aux pays émergents.

De plus, un mouvement de concentration à l'échelle mondiale s'opère pour faire face à des tickets d'entrée élevés. Le développement de la voiture propre et sûre nécessite des investissements particulièrement lourds. L'implantation mondiale coûte cher, notamment à cause de réglementations et de standards très divers d'un pays à l'autre. Enfin, l'accélération technologique et la multiplication des gammes et modèles nécessitent de trouver une nouvelle organisation industrielle et entraîne une réduction du nombre de plates-formes à l'échelle mondiale.

Dans ce contexte, le groupe PSA Peugeot-Citroën n'a pas réussi à suffisamment imposer son image de marque, notamment sur les modèles haut de gamme et de luxe. Le groupe PSA Peugeot-Citroën a multiplié les investissements pour adapter son outil industriel, mais se retrouve en situation de surcapacités de production. Les investissements nécessaires pour rester un grand constructeur automobile sont très élevés. Cela amène le groupe à s'allier avec un autre constructeur.

### Une dégradation des avantages comparatifs du site de Rennes

Dans ce contexte particulièrement contraignant, les atouts de la filière rennaise se sont atténués et ses faiblesses se sont renforcées. La nouvelle alliance constate des coûts de production et logistiques supérieurs sur le

<sup>\*</sup> Voir glossaire page 23.



territoire rennais par rapport aux autres sites, capables de produire des gros modèles de gammes supérieures.

La situation de la filière automobile locale ne s'est pas imposée brutalement, mais s'est dégradée petit à petit :

- Le tissu industriel local n'a pas réussi à s'adapter aux exigences du constructeur et des équipementiers de premier rang. Les défaillances et les faillites des PME se sont multipliées et les grands équipementiers ont réduit leurs capacités de production sur le territoire. L'érosion de la filière locale a rendu l'organisation de la production des véhicules plus complexe et les fournisseurs se sont éloignés du territoire.
- Les capacités logistiques du territoire ne se sont pas suffisamment développées. Le bassin rennais reste éloigné des lieux de consommation finale des véhicules et éloigné des lieux de fabrication des composants des modèles.
- L'outil industriel s'est transformé, mais les nouveaux investissements nécessaires pour le lancement de nouveaux modèles sont coûteux et sont moins rentables que sur d'autres sites du nouveau groupe.

La superposition de ces facteurs propres à la filière locale génère une augmentation fatale des coûts logistiques et de production. L'urgence de la restructuration du groupe et la nécessité de gérer les surcapacités industrielles de l'entreprise justifient la brutalité de la fermeture.

### **La brutalité de la rupture**

Malgré un effritement continue de la filière depuis plusieurs années - réduction des cadences de production, réduction des projets de lancement de nouveaux modèles, défaillances d'entreprises et restructuration d'unités de production et d'assemblage des équipementiers de premier rang - la filière employait toujours près de 10 000 salariés. La fermeture définitive du site intervient environ deux ans après la prise de décision, délai insuffisant pour envisager une reconversion du territoire. Le territoire subit un véritable chaos social et économique. Telle une onde de choc, des emplois directs, indirects et induits par la filière sont détruits. Les investissements et l'activité économique générés par la filière et les activités périphériques sont perdus et pèsent sur le dynamisme économique de l'ensemble du territoire. Les collectivités perdent également une ressource fondamentale, ce qui grève leurs capacités d'investissement. Enfin, les sites de production, dont les 240 hectares de la Janais sont difficiles à revaloriser.

La situation est douloureuse. Des dégâts collatéraux s'étendent aux régions limitrophes (Pays de la Loire, Poitou-Charentes, Basse-Normandie). Cela ne facilite pas la recherche d'un nouveau régime de croissance local.

---

Face à une telle décision, le territoire entre dans une phase délicate. La reconversion du système économique local peut prendre plus ou moins de temps. Les sites de production peuvent attirer de nouvelles activités ou bien être reclassés, dépollués et définitivement perdus. Des négociations entre les acteurs locaux et le constructeur peuvent déboucher sur des solutions plus ou moins durables. Néanmoins, les stigmates d'une telle décision seront difficiles à refermer.

---

## Scénario « Transition douce »

---

En 2020, le groupe PSA Peugeot-Citroën n'a pas réussi à imposer son image de marque sur le marché des véhicules haut de gamme et les grands marchés demeurent impénétrables. Dans ce contexte, la situation de la filière automobile rennaise est difficile. Depuis plusieurs années, le tissu industriel a cependant entamé une reconversion et s'est tourné vers des débouchés internationaux. Les PME se sont organisées en *clusters*<sup>\*</sup> et profitent du dynamisme de la croissance mondiale. Malgré les difficultés des grands établissements du secteur automobile, le territoire rennais s'est engagé dans un nouveau régime de croissance grâce à une diversification des activités et à une internationalisation continue.

---

### Le dynamisme industriel rennais n'est plus tiré par l'automobile

L'industrie automobile européenne souffre. Les coûts générés par le développement de voitures propres sont élevés et le développement des alternatives à l'automobile traditionnelle limitent les débouchés. Cependant, la croissance mondiale reste forte, portée par le dynamisme conjoint des pays émergents et des pays développés. Les productions de masse ont continué de s'implanter au Sud et le Nord s'est spécialisé sur les marchés de niches et les activités à forte valeur ajoutée.

Dans ce contexte, le groupe PSA Peugeot-Citroën a réorganisé son outil industriel à l'échelle mondiale. Le site de Rennes est désormais dédié à la production de modèles innovants en petites séries. Pour maintenir cette activité limitée, le constructeur a moins recours au tissu industriel local. Les unités d'assemblage du constructeur et des équipementiers ont fortement réduit leurs effectifs et la plupart des PME appartenant à la filière auparavant se sont reconverties.

### Les acquis de l'automobile, terreau de la reconversion

L'expérience acquise dans l'automobile par les industriels locaux (production en flux-tendus, gestion de la flexibilité, qualité opérationnelle...) permet de pénétrer de nouveaux marchés plus ou moins proches de la filière automobile.

La présence en Bretagne de *leaders* sur des activités automobiles spécifiques a permis de structurer des petites filières locales. Un tissu industriel s'est développé sur le territoire rennais autour de Bolloré (micro-voitures électriques), de Gruau (fourgons et campings cars), de Centigon (blindage et sécurité).

D'autres entreprises se sont positionnées sur de nouvelles activités émergentes faisant appel à des technologies et savoir-faire proches :

- Activités maritimes,
- Eco-industries (recyclage, revalorisation...),
- Traçabilité (RFID...),
- Biens et services destinés aux personnes vieillissantes (domotique...).

---

\* Voir glossaire page 23.

La recherche de nouveaux débouchés et de nouvelles activités a permis au tissu industriel rennais de se diversifier et de se positionner sur des marchés porteurs en valorisant les compétences, les savoir-faire et les réseaux issus de l'automobile.

### **Le territoire rennais, porté par le dynamisme du tissu industriel local**

La récurrence des difficultés de la filière automobile rennaise a conduit les entreprises de ce secteur, notamment les équipementiers de rang 2 et suivants à s'affranchir de leur dépendance à l'automobile. Ce tissu industriel local a réussi sa mue en s'engageant dans des activités à forte valeur ajoutée. Pour ce faire, les PME ont atteint une taille critique et ont développé leurs compétences en matière d'ingénierie et leurs potentiels de recherche et d'innovation.

Ces entreprises se sont regroupées, ont créé des partenariats, ont noué des liens avec les acteurs locaux de la formation et de la recherche publique. Plusieurs petits *clusters*, positionnés sur des grappes technologiques différentes se sont structurés sur le territoire. Ce dynamisme économique se base sur la capacité de ces filières à générer de la valeur ajoutée :

- grâce à la technologie (maîtrise de briques technologiques ; valorisation économique des brevets...);
- par l'offre de services avec les produits permettant une satisfaction maximale du client et le développement de relations privilégiées.

Au-delà de la reconversion et de la diversification du tissu industriel rennais, les *clusters* ont su se positionner à l'international. Le territoire s'est ouvert aux débouchés internationaux et les entreprises valorisent leurs savoir-faire au minimum à l'échelle européenne, voire à l'échelle mondiale.

---

En 20 ans, les caractéristiques économiques du territoire rennais ont profondément changé. L'industrie automobile n'est plus motrice, mais la mutation du tissu industriel local a permis au territoire de s'engager dans un nouveau régime de croissance. Il est basé sur divers petits *clusters* ouverts sur les marchés internationaux. Malgré les difficultés récurrentes des grands établissements du secteur automobile, des emplois ont été créés dans d'autres filières. Le territoire est désormais moins dépendant d'une filière particulière.

---

### **Les clusters catalans**

*La politique de développement des clusters est devenue la pierre angulaire du développement de la Catalogne. La région autonome espagnole a identifié une centaine de micro-clusters et les a aidés à se structurer (jouets, machines agricoles, joaillerie, cuir, ameublement, électronique...).*

*Durant la décennie 1990, la Catalogne a doublé son PIB par habitant grâce notamment au dynamisme des clusters. Des compétences scientifiques se sont développées et le niveau de qualification a fortement augmenté dans la région.*

### **Le miracle du Pays Basque espagnol**

*Au début des années 80, le Pays connaît des années difficiles : croissance faible, fermetures d'entreprises, taux de chômage de 25 %...*

*Aujourd'hui, le contraste est saisissant : une croissance de 3,7 %, une industrie toujours importante mais reconfigurée et étonnamment diversifiée, un taux de chômage de 5,7 %.*

*Quelques facteurs de cette réussite :*

- Diversification vers de nouvelles filières industrielles, mise en place de 11 clusters (45 % du PIB régional) ;
- Priorité accordée à l'international et à la Recherche et Développement ;
- Valorisation de la culture et du tourisme comme facteurs de développement du territoire.

*Conclusions :*

*L'anticipation et l'adaptation sont nécessaires pour se remettre en cause. Les conditions futures de la réussite sont déjà présentes sur le territoire. Il faut savoir les identifier, pour ensuite mieux les mobiliser, les activer, les organiser avec l'ensemble des acteurs concernés.*

Intervention de M. Munoa, délégué du Gouvernement basque

A Rennes le 15 mars 2007

## Au-delà des scénarios... quelle stratégie territoriale d'anticipation ?

L'avenir de la filière automobile rennaise n'est pas écrit. Les quatre scénarios décrivent chacun une situation du territoire et les mécanismes qui pourraient y conduire. Si aucun de ces scénarios n'a vocation à se réaliser intégralement, ils permettent néanmoins de souligner les forces et faiblesses de la filière locale et de dégager les défis à relever.

Les choix stratégiques qu'arrêtera le groupe PSA Peugeot-Citroën seront bien sûr déterminants, mais au-delà des volontés entrepreneuriales individuelles, que peuvent faire les acteurs territoriaux pour contribuer à réussir ce challenge ?

Quels sont les éléments incontournables d'une stratégie territoriale d'anticipation ?

Le monde frappe à la porte du territoire. La filière automobile rennaise est aujourd'hui très dépendante de la capacité du groupe PSA Peugeot-Citroën à s'imposer et à se développer sur un marché mondial très compétitif dans un contexte où plusieurs logiques d'internationalisation sont actuellement à l'œuvre :

- Logique d'implantation : suivre des clients qui se développent à l'étranger ;
- Logique d'importation : développer des stratégies d'achats dans les pays à bas coûts de main d'œuvre ;
- Logique d'exportation : trouver des débouchés extérieurs au territoire.

Face à ces enjeux de compétition mondiale, l'ensemble de la filière, constructeur, équipementiers de rangs 1, 2 et 3, avec l'appui des territoires, doit relever des défis multiples et complexes : énergétiques, environnementaux, technologiques, nouveaux marchés, nouveaux compétiteurs... (cf. partie précédente sur « les enjeux de la filière »).

Pour répondre à ces défis, les leviers d'une stratégie territoriale d'anticipation devraient s'organiser dans, au moins, quatre grandes directions :

- Améliorer la connexion logistique matérielle et virtuelle de la filière automobile et du territoire au reste du monde ;
- Renforcer la compétitivité de la filière automobile ;
- Encourager la diversification des entreprises de la filière de façon à rendre moins dépendants la filière et le territoire des décisions stratégiques du groupe PSA ;
- Organiser une veille territoriale partenariale.

## **Améliorer la connexion logistique matérielle et virtuelle de la filière automobile et du territoire au reste du monde**

A terme, plus de 60% des composants élémentaires des véhicules assemblés sur le site de Rennes seront issus de pays à bas coût de main d'œuvre ce qui implique d'améliorer l'ensemble de la chaîne logistique qu'il s'agisse de flux de marchandises, financiers ou d'informations.

Ceci passe à la fois par le développement d'infrastructures adaptées en lien avec les voies aériennes, maritimes et ferroviaires et le développement de nouvelles compétences logistiques (traçabilité, extension et amélioration des flux synchrones...).

L'enjeu ne réside pas uniquement dans les infrastructures matérielles mais aussi dans les capacités culturelles des acteurs économiques à échanger des données et des informations dans les langues adaptées en s'appuyant sur les TIC.

## **Renforcer la compétitivité de la filière automobile**

Selon la position occupée par chacune des entreprises au sein de la filière (constructeurs, équipementiers de rang 1, 2 ou 3), les défis sont différents. Mais l'enjeu est aussi collectif : le maintien et la consolidation de la filière passent par une cohérence organisationnelle accrue de l'ensemble des acteurs directement impliqués dans la filière.

Contribuer à renforcer la compétitivité de la filière automobile rennaise nécessite de soutenir et de développer les actions qui permettront de :

- Développer la coopération entre les entreprises et la recherche publique et privée pour s'engager dans une démarche d'innovation sur les produits, les process et le management,
- Croiser les activités des filières automobile et Tic et développer les liens entre les pôles de compétitivité « Automobile Haut de gamme » et « Images et Réseaux », afin de faciliter l'émergence de nouveaux acteurs notamment dans les domaines de l'électronique embarquée et du multimédia...,
- Consolider les activités d'ingénierie basées sur la maîtrise d'une technologie spécifique : contrôle, robotique, mécatronique...,
- Favoriser les partenariats entre entreprises pour leur permettre d'atteindre la taille optimale leur permettant de rester innovantes et de répondre aux besoins en ressources financières et humaines de la filière,
- Développer la coopération avec les acteurs locaux de la formation afin d'anticiper la hausse des qualifications et l'évolution des métiers (déclin ou disparition de certains métiers, transformation ou apparition de nouveaux métiers),
- Trouver les justes équilibres entre financements publics et dynamiques entrepreneuriales.

### Les éco-activités

Les éco-activités se définissent comme les « activités des entreprises qui produisent des biens et des services capables de mesurer, de prévenir, de limiter ou de corriger les atteintes à l'environnement (la pollution de l'eau, de l'air, du sol, ainsi que les problèmes liés aux déchets, aux bruits et aux écosystèmes) ».

L'emploi dans la filière :

• En 2004, le nombre d'emplois des éco-entreprises nationales se répartissait ainsi :

- pour l'environnement 240 000

- pour la filière énergie classique 140 000

- pour la filière énergies renouvelables 40 000

Soit un total de 420 000 emplois

• En comparaison, le secteur énergétique allemand représentait 1,5 million d'emplois, dont 770 000 dans la seule filière des énergies renouvelables. En 2005, le Japon quant à lui employait dans cette même filière 800 000 salariés avec une prévision de 1 120 000 postes en 2010.

## Encourager la diversification des entreprises de la filière de façon à rendre moins dépendants la filière et le territoire des décisions stratégiques du groupe PSA

Les contraintes qui pèsent sur la filière automobile locale sont telles qu'on doit penser à rendre la filière et le territoire moins dépendants des choix stratégiques du groupe PSA.

Cela repose en partie sur la capacité des entreprises à rechercher d'autres donneurs d'ordre (autres constructeurs et équipementiers) mais d'autres voies doivent aussi être exploitées :

- Reconversion vers des activités proches : véhicules de loisirs...
- Diversification vers d'autres filières : éco-industries, domotique, aéronautique, défense... Les savoir-faire technologiques acquis dans la filière automobile pourraient servir de points d'appui à ces diversifications.

Au final, il s'agit de faciliter l'adaptation du socle d'emplois industriels indispensable au développement du territoire et de garder sur ce territoire les ressources humaines et technologiques existantes.

Une telle démarche doit s'accompagner d'une réflexion sur les conditions de transférabilité des compétences acquises par les salariés dans la filière automobile.

## Organiser une veille territoriale partenariale

Etant donné l'enjeu local de la filière automobile, il est indispensable de maintenir une veille permanente et de réunir autant que de besoin les principaux acteurs économiques et sociaux de la filière ainsi que les décideurs publics et privés pour faire le point sur les évolutions et les actions à engager.

## G l o s s a i r e

---

### **Chaîne de valeur**

Ensemble des différentes étapes d'élaboration d'un produit correspondant à un domaine d'activité, depuis la matière-première jusqu'à l'après-vente.

### **Cluster**

Le cluster est un ensemble de décideurs qui créent et entretiennent un système relationnel leur permettant d'augmenter leurs opportunités d'affaires et de croissance : concentration de PME sur un territoire donné, solidarité fondée sur le métier ou sur un couple produits/marchés, relations interentreprises fortes et organisation en réseau, créativité et innovation...

### **Customisation**

Mot anglais signifiant "Personnaliser". Par exemple, *customize* un véhicule revient à changer des pièces, ou changer les couleurs de la carrosserie, pour l'adapter à ses préférences.

### **Flux tirés, flux synchrones**

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.

### **Mécatronique**

Discipline combinant l'électronique, la mécanique l'automatique et l'informatique.

### **Nanotechnologies**

Ensemble des études et des procédés de fabrication et de manipulation à l'échelle du nanomètre (nm). Elles sont transversales à plusieurs disciplines scientifiques, telles que l'optique, la biologie, l'électronique, la mécanique et la chimie.

### **Tickets d'entrée**

Le ticket d'entrée correspond au montant des ressources financières à mobiliser pour développer une activité donnée (investissements matériels, développement de la Recherche & Développement, apprentissage de la mise en œuvre des procédés de production et coût d'accès au marché en terme de force de ventes).

### **Transport intelligent**

Les Systèmes de transport intelligents (ITS) visent à apporter les technologies de l'information et de la communication aux infrastructures de transport ainsi qu'aux véhicules (sécurité améliorée, réduction de l'usure des véhicules, des temps de transport et des coûts en carburant).

## B i b l i o g r a p h i e

---

**Conseil économique et social régional de Bretagne, Section prospective, *Les évolutions des bases de l'industrie bretonne à l'horizon 2021*, novembre 2005**

**Conseil économique et social, *L'automobile française : une filière majeure en mutation*, 2006**

**LAURENSOT E., *Pôle de compétitivité automobile haut de gamme de l'Ouest*, Matinale de Rennes Atalante, septembre 2005, Performance 2010**

**LUNG Y., *La nouvelle géographie du système automobile européen*, juin 2002**

**SESSI-MINEFI, *L'industrie de l'équipement automobile*, 2005**

**Syndex, *Les délocalisations dans la métallurgie, enjeux et perspectives, éléments de conclusions*, Conseil fédéral du 7 octobre 2005**

## Contexte et finalité des travaux

### Les missions du Codespar

« Le Codespar est le lieu central de dialogue des acteurs du territoire, producteur d'une intelligence collective au service du développement. A ce titre, il a un rôle de veille, de propositions et de suivi sur les enjeux et les orientations des politiques mises en œuvre sur son territoire, et un rôle de mobilisation des acteurs autour de ces enjeux »\*. La finalité du Codespar est donc d'éclairer dans la mesure du possible les orientations stratégiques des décideurs. C'est dans ce cadre que la commission « Veille et prospective » a souhaité engager une réflexion prospective et participative sur le devenir de la filière automobile rennaise, première filière industrielle locale.

\*Comme il est rappelé page 46 du projet communautaire de Rennes Métropole, « Rennes Métropole, Capitale de la Bretagne pour une métropole européenne du XXI<sup>e</sup> siècle », décembre 2006.

### La réflexion sur le devenir de la filière automobile rennaise

#### Phase de veille (2006)

Auditions d'experts et d'acteurs locaux et rédaction d'une note de veille en novembre 2006 sur les enjeux de courts et moyens termes des équipementiers de rangs 2 et plus (note de veille téléchargeable sur le site [www.paysderennes.fr](http://www.paysderennes.fr)).

#### Phase prospective (fin 2006/début 2007)

Prise de connaissance du rapport du CESR Bretagne « Les évolutions des bases de l'industrie bretonne à l'horizon 2021 » et de la méthode prospective du CESR, travail en ateliers au sein de la commission, proposition de 4 scénarios sur le devenir de la filière automobile rennaise et rédaction de la note prospective.

**Validée par le Bureau du Codespar, cette contribution a été réalisée à partir des réflexions de la Commission « Veille et prospective ».**

### Liste des membres de la commission :

**Président de la commission :** Robert JESTIN (Vice-président du Codespar, CCI de Rennes, Union des entreprises d'Ille-et-Vilaine)

**Rapporteurs :** Michel MACÉ (CFDT) ; Hervé DANIEL (Créativ)

**Membres :** Mme CARFANTAN (Cabinet SETUR) ; M. de CERTAINES (Rennes Atalante) ; Mme FELTMANN (CCI Rennes) ; M. GERMAIN (Pôle automobile Haut de gamme) ; Mme HAMON (Rennes Métropole) ; M. HERVÉ (Performance Bretagne) ; M. JOLIVET (Pays des Vallons de Vilaine) ; M. LACOUR (es qualité) ; M. LALAU KERALY (Audiard) ; M. LE GALL (Communauté de communes du Val d'Ille) ; M. LEPRETRE (Chambre d'Agriculture 35) ; Mme MAGNY (CCI) ; M. POTEL (Caisse d'épargne) ; M. ROBERT (BPO) ; M. ROUAULT (Rennes Métropole) ; M. SOULIER (CGT).

Contact :  
Gaëlle CHAPON  
02 99 01 85 13  
[g.chapon@audiar.org](mailto:g.chapon@audiar.org)

Note téléchargeable sur le site  
[www.paysderennes.fr](http://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

### Auditions réalisées en 2006

M. EVEN (Président du CESR Bretagne) et Mme GICQUEL (Chargée de Mission Section prospective, CESR Bretagne), 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).

**Appui technique de la commission :** M. LUCAS de COUVILLE, Mme CHAPON, M. DIVET