



# Étude prospective des bassins automobiles : Haute-Normandie, Lorraine et Franche-Comté

Date de parution : novembre 2011

Couverture : Nathalie Palous, Brigitte Baroin  
Édition : Nicole Merle-Lamoot, Gilles Pannetier



**Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME)** a pour objectif d'apporter, en coordonnant l'action des départements ministériels, un éclairage de l'évolution des principaux acteurs et secteurs économiques en mutation, en s'attachant à faire ressortir les menaces et les opportunités pour les entreprises, l'emploi et les territoires.

Des changements majeurs, issus de la mondialisation de l'économie et des préoccupations montantes comme celles liées au développement durable, déterminent pour le long terme la compétitivité et l'emploi, et affectent en profondeur le comportement des entreprises. Face à ces changements, dont certains sont porteurs d'inflexions fortes ou de ruptures, il est nécessaire de renforcer les capacités de veille et d'anticipation des différents acteurs de ces changements : l'État, notamment au niveau interministériel, les acteurs socio-économiques et le tissu d'entreprises, notamment les PME. Dans ce contexte, le PIPAME favorise les convergences entre les éléments microéconomiques et les modalités d'action de l'État. C'est exactement là que se situe en premier l'action du PIPAME : offrir des diagnostics, des outils d'animation et de création de valeur aux acteurs économiques, grandes entreprises et réseaux de PME / PMI, avec pour objectif principal le développement d'emplois à haute valeur ajoutée sur le territoire national.

Le secrétariat général du PIPAME est assuré par la sous-direction de la prospective, des études économiques et de l'évaluation (P3E) de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS).

**Les départements ministériels participant au PIPAME** sont :

- le Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie/direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services ;
- le Ministère de l'Écologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement/direction générale des infrastructures, des transports et de la mer et direction générale de l'aviation civile ;
- le Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire/délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale, direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires ;
- le Ministère de la Défense et des Anciens Combattants/délégation générale pour l'armement ;
- le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé/direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle, direction générale de la santé ;
- le Ministère de la Culture et de la Communication/département des études, de la prospective et des statistiques ;
- le Conseil d'analyse stratégie (CAS), rattaché au Premier ministre.



# Étude prospective des bassins automobiles : Haute-Normandie, Lorraine et Franche-Comté

### **Avertissement**

La méthodologie utilisée dans cette étude ainsi que les résultats obtenus sont de la seule responsabilité du BIPE et n'engagent ni le PIPAME, ni la DATAR, ni la DGCIS. Les parties intéressées sont invitées, le cas échéant, à faire part de leurs commentaires à la DATAR et à la DGCIS.

## Membres du Comité de pilotage

### Coordinateur du Comité de pilotage :

MATHIEU Édouard DATAR

### Comité de pilotage :

PRAT Patricia	DATAR
CROLA Jean-François	DGCIS / PIPAME
LE SCOUARNEC Noël	DGCIS / PIPAME
MUCCHIELLI Ange	DGCIS / PIPAME
ALAYANE Zacharie	DGCIS
ABOULIN Gilles	DGEFP
PAUL-DUBOIS-TAINE Olivier	CNISF / Comité Transports
BEDAUX Jacques	PFA, PSA
SUJOL Olivier	DIRECCTE Haute-Normandie
TESTARD Bruno	ARIA Haute-Normandie
WAGRET Jean-Dominique	MOV'EO, Renault Haute-Normandie
CASSOTTI Gilles	Commissaire à la réindustrialisation de Franche -Comté
MUSSLIN Dominique	ADU (agglomération de Montbéliard)
PIERRAT Éric	Commissaire à la réindustrialisation de Lorraine
CAREL Vincent	CRCI Lorraine, Auto essor
KORDI Farid	DIRECCTE Lorraine
YOYOTTE François	Commissaire à la réindustrialisation du Nord-Pas-de-Calais
CENTONZE Christophe	SGAR Île-de-France
DAUGER Edgar	PFA Bourgogne, Auto bourgogne
DE RIBOU Stéphan	Commissaire à la réindustrialisation de Poitou-Charentes
HANNEQUIN Jean-Luc	CCI de Rennes / NOVINCIE
KAMINSKI Richard	CRCI Centre, Pôle Automobile Région Centre
MIELLE Simone	Commissaire à la réindustrialisation de Champagne-Ardenne

**Le présent rapport résume les travaux d'un groupe interministériel piloté par le PIPAME et a été réalisé par :**

**BIPE**

Le Vivaldi

11/13 rue Renée Jacques

F 92138 Issy les Moulineaux Cedex

### L'équipe BIPE :

Eric Champarnaud  
Bénédicte Charvet  
Sofiène Lourimi  
Elisabeth Waelbroeck-Rocha





## Sommaire

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION / OBJECTIFS DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>9</b>
1.1	Le contexte de l'étude .....	9
1.2	Les objectifs de l'étude .....	9
<b>2</b>	<b>LE SECTEUR AUTOMOBILE EUROPÉEN ET FRANÇAIS.....</b>	<b>11</b>
2.1	Le déplacement progressif des centres de production en Europe .....	11
2.2	La production automobile en France .....	16
2.3	Les tendances futures de la mobilité .....	22
2.4	Les évolutions socio-économiques .....	24
2.5	La localisation de l'habitat .....	25
2.6	Les réglementations européennes, nationales et locales.....	26
2.7	Les changements du contexte géopolitique .....	27
2.8	Prix du pétrole et émergence de nouvelles ressources rares.....	30
<b>3</b>	<b>LES POLITIQUES À METTRE EN ŒUVRE EN FRANCE EN PRENANT EN COMPTE L'EXISTENCE DE SITUATIONS RÉGIONALES SPÉCIFIQUES.....</b>	<b>31</b>
3.1	Les atouts sur lesquels la France peut s'appuyer .....	32
3.2	Les faiblesses qu'il faudra pallier .....	34
3.3	Les nouvelles chaînes de valeur et les reconfigurations de filières probables .....	37
3.3.1	Les déterminants clés qui vont définir les nouvelles chaînes de valeur .....	37
3.3.2	La chaîne de valeur du Véhicule adapté aux mobilités urbaines.....	38
<b>4</b>	<b>L'INDUSTRIE AUTOMOBILE : DIVERSITÉ DES SITUATIONS RÉGIONALES .....</b>	<b>41</b>
4.1	L'industrie automobile en Haute-Normandie .....	41
4.2	L'industrie automobile en Lorraine .....	45
4.3	L'industrie automobile en Franche-Comté.....	49
<b>5</b>	<b>LES ENSEIGNEMENTS SUITE À L'ANALYSE DES TROIS RÉGIONS .....</b>	<b>53</b>
5.1	Les problématiques communes .....	53
5.1.1	Le sujet des compétences régionales .....	53
5.1.2	Les politiques de diversification.....	55
5.1.3	Les stratégies de soutien à la compétitivité industrielle dans un contexte de crise et de mondialisation .....	56
5.1.4	Les politiques de soutien à l'innovation.....	58
5.2	Les spécificités régionales identifiées .....	59
5.2.1	Région Haute-Normandie : quelle utilisation de l'axe Seine et du port du Havre ?.....	59
5.2.2	Région Lorraine : repenser les stratégies d'articulation avec les industries allemandes et d'Europe centrale ? .....	60
5.2.3	Région Franche-Comté : nécessité d'une coopération renforcée entre structures publiques (cluster automobile Mulhouse–Belfort–Montbéliard).....	60

---

<b>6</b>	<b>RECOMMANDATIONS DU BIPE.....</b>	<b>62</b>
<b>6.1</b>	<b>Problématiques à prendre en compte dans les politiques de développement régional.....</b>	<b>62</b>
6.1.1	Construire une vision prospective.....	62
6.1.2	Renforcer la cohérence des actions des institutions au niveau infrarégional .....	62
6.1.3	Renforcer la cohérence des actions entre les régions.....	62
<b>6.2</b>	<b>Actions à mettre en œuvre.....</b>	<b>63</b>
6.2.1	Aider les acteurs locaux à mettre en œuvre des politiques de soutien à la diversification plus volontaristes.....	63
6.2.2	Planifier le développement de la déconstruction en France.....	63
6.2.3	Soutenir les initiatives d'adaptation de la politique économique aux échelles géographiques pertinentes.....	64
6.2.4	Mettre en œuvre des outils financiers de soutien au développement des entreprises selon une logique « bottom-up ».....	64
6.2.5	Quelle gouvernance partagée État – Région de la politique économique régionale en faveur de l'industrie automobile ? .....	64

# 1 INTRODUCTION / OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

## 1.1 Le contexte de l'étude

Dans de nombreuses régions, l'industrie automobile est un des principaux employeurs, directs et indirects. Or, le secteur est depuis plusieurs années confronté à de nombreux défis : mondialisation de la production, émergence de nouveaux concurrents, évolution des attentes et des valeurs automobiles, modification des comportements de mobilité, transformation de la structure du marché, etc. Ces évolutions se sont traduites par une baisse du nombre de véhicules automobiles produits depuis 2006, après cinq années de quasi-stagnation, et par de nombreuses pertes d'emplois, à la fois chez les constructeurs et chez les équipementiers.

La concentration géographique de la production automobile française est telle que ces évolutions ont eu des conséquences douloureuses dans de nombreuses régions très dépendantes de la filière. Aujourd'hui, les acteurs du secteur et ceux qui les soutiennent s'interrogent sur les stratégies à mettre en place pour renouer avec des trajectoires de croissance et sur les mesures d'accompagnement à mettre en œuvre pour accompagner ces changements.

Dans ce contexte, le PIPAME<sup>1</sup> a fait réaliser, avec le soutien financier de la DGCIS<sup>2</sup> et de la DATAR<sup>3</sup>, une étude portant sur les **mutations économiques dans le secteur de l'automobile**. L'objectif de cette étude, conduite au niveau national, était d'apporter des éléments d'éclairage sur les évolutions passées et futures probables d'une quarantaine de facteurs susceptibles d'impacter à la fois la production et les usages de l'automobile, à horizon de 5 à 10 ans. Le rapport constitue une « **boîte à outils** » à partir de laquelle il est possible d'explorer différents scénarios d'avenir, d'explicitier leurs conditions de réalisation et d'en décliner les conséquences.

Compte tenu de l'importance des évolutions futures pour les bassins d'emplois automobiles, la DATAR a souhaité prolonger ces travaux au niveau régional. Cette étude prospective de quelques grands bassins automobiles a pour but d'enrichir les conclusions de l'analyse faite au niveau national et de **stimuler de nouvelles réflexions sur l'avenir des territoires et les changements à mettre en œuvre**.

## 1.2 Les objectifs de l'étude

L'objectif de cette étude pour la DATAR est de compléter les travaux conduits précédemment pour le PIPAME par des approfondissements régionaux concernant tant les **tendances économiques générales** que les **stratégies de développement à mettre en place pendant la phase de transition**, c'est-à-dire entre l'installation de nouvelles

---

<sup>1</sup> Pôle interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations économiques.

<sup>2</sup> Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services.

<sup>3</sup> Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité régionale.

activités et la consolidation ou restructuration des activités actuelles. Il s'agit de mettre les pouvoirs publics aux différents niveaux en état de **mieux anticiper les mutations** des filières automobiles – mobilité, **et leurs conséquences territoriales**, afin de prendre ensuite les mesures appropriées et coordonnées.

L'étude s'est donc focalisée sur les objectifs suivants :

- approfondissement de la démarche entreprise au niveau national avec un diagnostic des forces, faiblesses, opportunités et atouts de différentes régions avec une forte présence de l'industrie automobile ;
- enrichissement de cette première réflexion au travers de **séminaires d'experts** dans trois régions volontaires concernées par l'avenir de la filière automobile (Haute-Normandie, Lorraine et Franche-Comté), destinés à préciser les leviers d'actions et les marges de manœuvre existantes pour les acteurs locaux, privés et publics.

## 2 LE SECTEUR AUTOMOBILE EUROPÉEN ET FRANÇAIS

La crise de 2008-2009 a fortement secoué le secteur automobile européen. Très dépendante des marchés monétaires pour le financement de son activité et de son réseau, depuis l'amont jusqu'à l'aval de la filière, l'industrie automobile est aussi fortement dépendante des conditions de financement (c'est-à-dire de solvabilisation) de la demande automobile. De plus, les délocalisations ont amplifié la dépendance de l'industrie automobile à la finance par la multiplication des transports de pièces d'assemblage (requérant du *trade credit*).

La crise économique et financière qui a touché le monde en 2008-2009 n'est toutefois pas la seule cause de la crise que connaît aujourd'hui le secteur automobile. La crise récente a plutôt servi de révélateur des profonds changements en cours dans le monde, et des conséquences des évolutions des modes de vie et des comportements sur la demande automobile et la mobilité. Ces évolutions des attentes sociétales et de la demande impactent le secteur lui-même, en termes de production et d'emplois, ainsi que les « valeurs » automobiles, les comportements de mobilité et les usages de l'automobile ; elles influencent l'organisation même du secteur et des activités qui en dépendent.

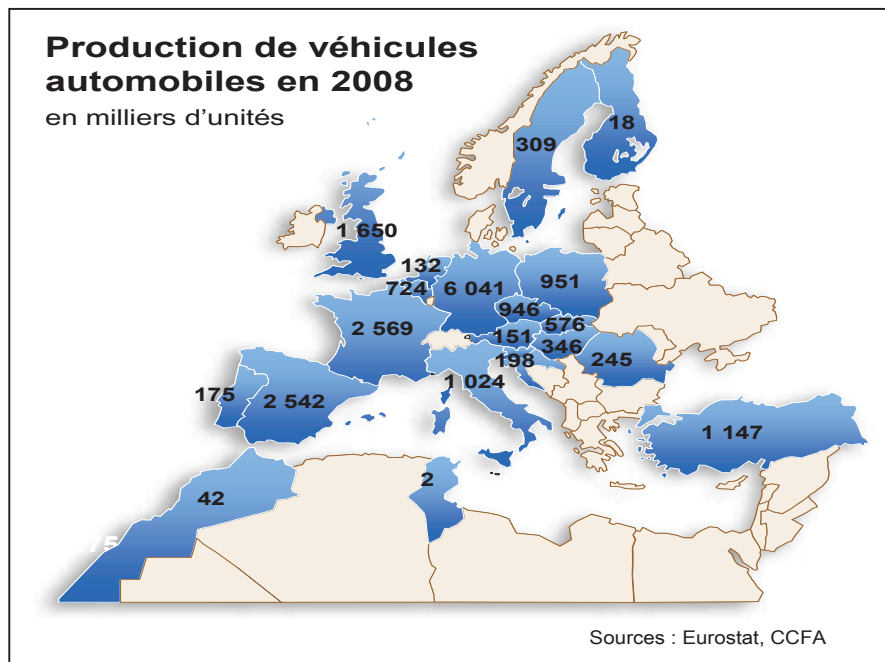
Les changements qui sont apparus de manière plus visible au début de la crise avaient donc commencé il y a plusieurs années déjà, comme illustré ci-après.

### 2.1 Le déplacement progressif des centres de production en Europe

Au cours des deux dernières décennies, le secteur automobile européen s'est profondément recomposé, avec une évolution des chaînes de valeur, des produits et des spécialisations, et l'émergence de nouveaux métiers et de nouvelles activités.

La carte ci-après illustre la répartition géographique de la production automobile européenne en 2008 et indique le nombre de véhicules automobiles produits par pays. Avec 2,569 millions de véhicules par an, l'industrie française produit à peine plus que l'Espagne, et près de 3 fois moins que l'Allemagne.

Sans surprise, ce développement de la production européenne de véhicules automobiles s'est traduit par une forte diversité géographique des implantations, et l'émergence, au niveau européen et mondial, d'une multitude de *clusters* ou réseaux d'acteurs opérant dans des domaines connexes et localisés en un même lieu. La carte présentée à la page suivante, tirée du *Cluster Observatory*, un centre d'informations sur les initiatives de *clusters* financé par la Commission européenne, montre le grand nombre de régions européennes disposant de *clusters* automobiles.



**Localisation des principaux clusters automobiles européens**



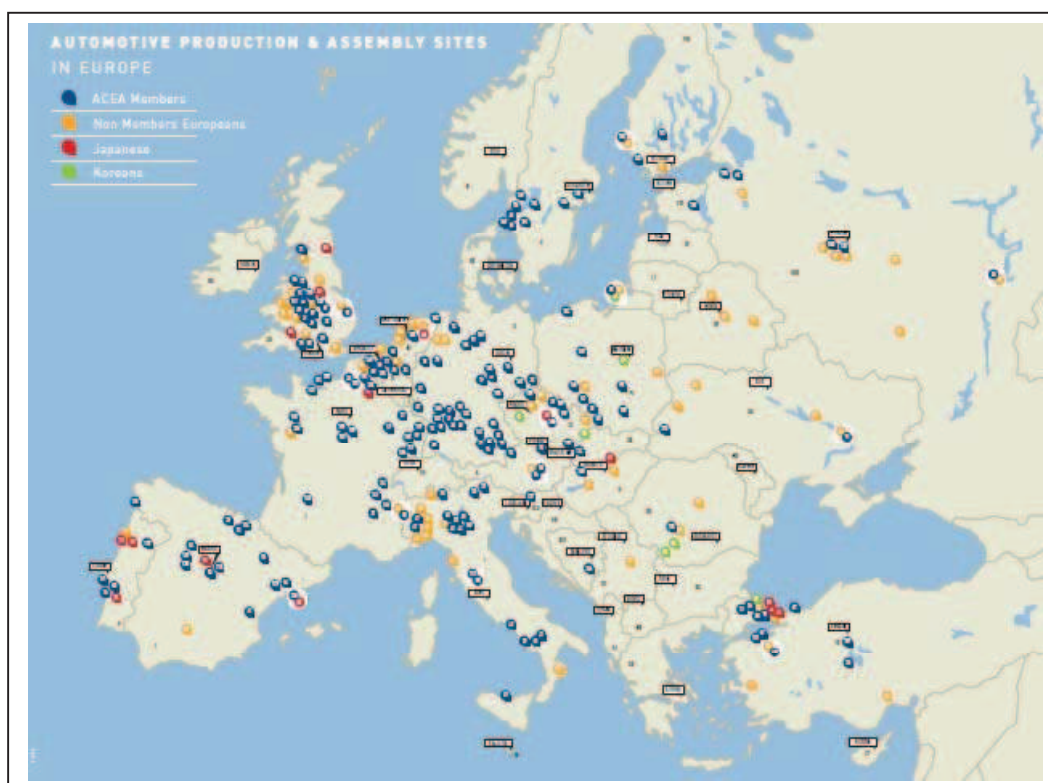
Source : The Cluster Observatory, 2010



Ce nombre élevé de *clusters* ou réseaux d'acteurs, dont l'objectif est de générer des gains d'échelle et d'efficacité pour les entreprises qui y participent, et, pour certains, de développer l'innovation et organiser une veille marché/technologies/produits, peut être mis en parallèle avec le grand nombre de sites européens de constructeurs automobiles.

Ainsi, la carte ci-dessous présente la localisation des sites de production des constructeurs, qu'il s'agisse des constructeurs membres de l'ACEA<sup>4</sup> ou de ceux qui ne sont pas membres de l'ACEA.

### Localisation des sites des constructeurs automobiles en Europe



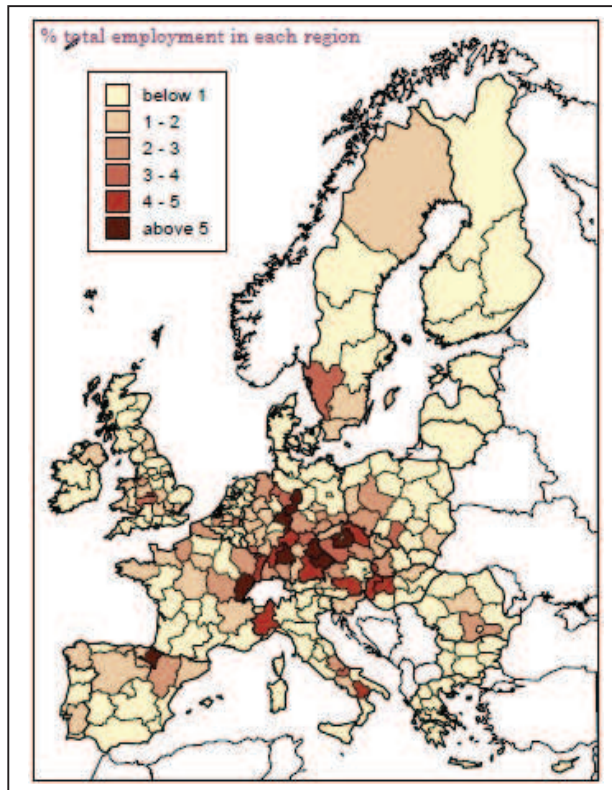
Source : ACEA

Cette grande diversité et multiplicité de sites d'assemblage rendent de nombreuses régions d'Europe très dépendantes du devenir du secteur. Elle témoigne aussi de la vigueur de la concurrence qui sévit dans ce domaine en Europe.

---

<sup>4</sup> European Automobile Manufacturers Association.

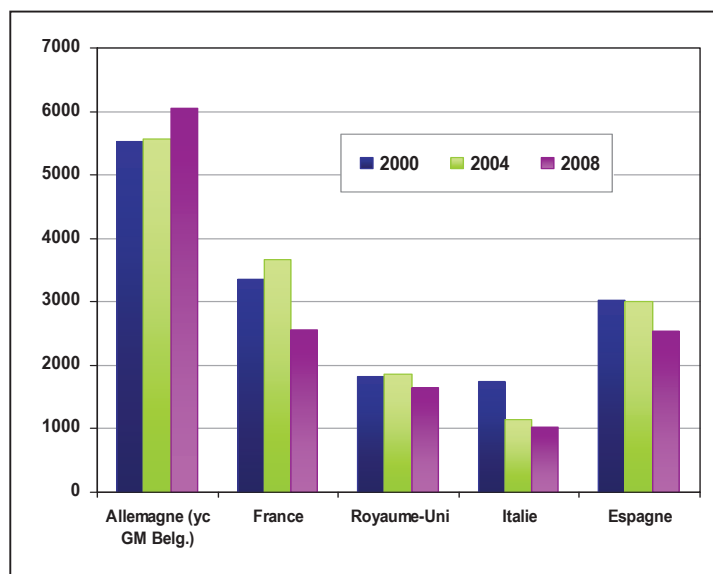
## Concentration régionale des emplois dans le secteur automobile en Europe



Source : Alphametrics, sur la base de données Eurostat

Les deux graphiques qui suivent montrent l'évolution, au fil du temps, de la production de véhicules automobiles dans différents pays. La comparaison de ces deux graphiques (présentés sur des échelles différentes, toutefois) met en évidence le mouvement de délocalisation de l'assemblage amorcé depuis plusieurs années maintenant, dans le cadre du rapprochement des constructeurs des marchés jugés plus porteurs. Le mouvement est particulièrement prononcé à partir de 2004.

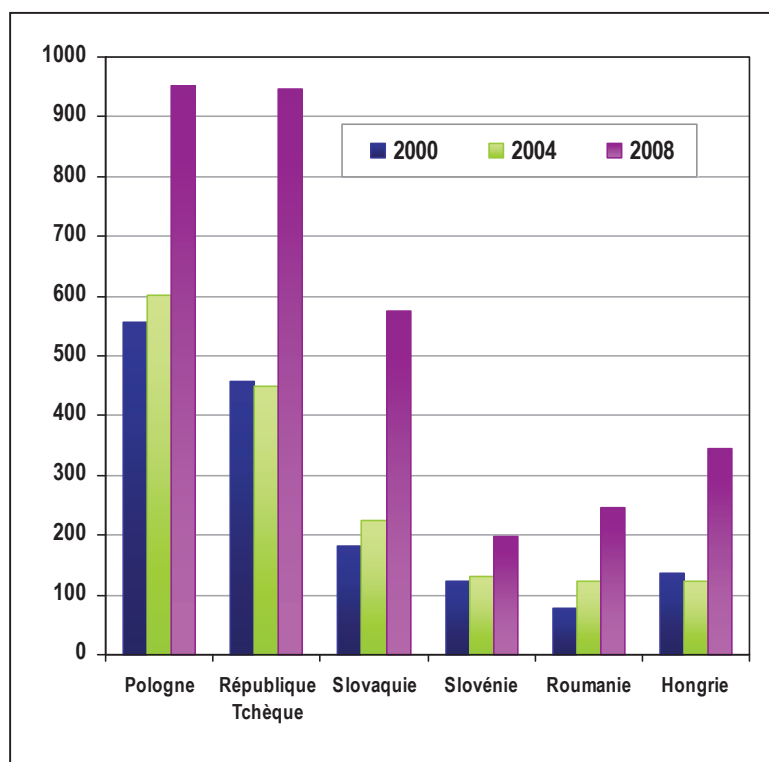
## Production automobile dans le G5



Source : OICA



## Production automobile en Europe de l'Est



Source : OICA

Parallèlement à ces changements de localisation des productions automobiles européennes, on a assisté à des évolutions significatives de l'organisation de la production et à une diminution du nombre d'acteurs – du moins au niveau des constructeurs.

En termes d'organisation de la production, l'accroissement de la concurrence au niveau mondial a amené les constructeurs à diversifier les gammes et les produits et, parfois, à suréquiper les véhicules, en investissant dans la « surqualité » pour développer un avantage comparatif<sup>5</sup>. En parallèle, les stratégies des constructeurs - visant à se concentrer sur leur cœur de métier et externaliser un maximum de fonctions et d'activités pour gagner en flexibilité - ont conduit à une reconfiguration de la chaîne de valeur. Le codéveloppement s'est ainsi généralisé, et une partie croissante de la R & D a été transférée aux rangs 2 et plus. Ce faisant, les opportunités de profits sont passées vers ceux qui disposent du savoir-faire des technologies exclusives : dans bien des cas, il s'agit des équipementiers. Cela amène aujourd'hui les constructeurs à se poser la question d'un changement de stratégie en réinvestissant des domaines délaissés : c'est le cas par exemple de la propulsion électrique.

<sup>5</sup> Où la « surqualité » est définie comme le fait d'être conduit par la lutte concurrentielle à proposer des produits toujours plus variés, mieux dotés et renouvelés plus rapidement, sans être à même d'obtenir des clients qu'ils consentent à payer pour cela.

## 2.2 La production automobile en France

En 2008, le secteur en France employait directement quelques 257 000 personnes, dont 26 000 emplois intérimaires, et générait quelques 2 211 000 emplois indirects, à la fois en amont (421 000 dans la fabrication de matériaux et services utilisés dans la production d'équipements et de composants automobiles) et en aval (1 790 000 dans la distribution automobile, les services de maintenance et réparation, les services financiers tels que l'offre de crédit auto et de produits d'assurance, la vente de carburants, les auto-écoles, les sociétés de construction et d'entretien des routes, etc.)<sup>6</sup>. Toujours en 2008, l'industrie automobile représentait près de 8,5 % de la valeur ajoutée totale de l'industrie manufacturière et contribuait à 11,5 % des exportations totales de biens et services de la France. Sa contribution nette à la balance commerciale est toutefois négative, en raison de la part élevée des importations de biens et équipements automobiles. Ainsi, selon le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA), la balance commerciale du secteur était déficitaire à concurrence de 3 milliards d'euros en 2008.

Le tableau suivant illustre l'importance de la filière automobile sur l'échiquier national.

On note que, sur le tableau, 678 000 emplois dépendent de la localisation de la production automobile en France, tandis que 1 790 000 dépendent de la circulation de véhicules automobiles en France, quelle que soit leur provenance.

L'hypothèse d'une diminution des usages automobiles, liée par exemple à un désamour pour l'automobile ou à une forte hausse de leur coût d'usage (par exemple du fait de l'augmentation des prix des carburants ou d'une hausse de la tarification de l'usage de la voirie : stationnements, etc.), ou encore à une trop forte hausse des temps de trajets suite au développement de la congestion, concerne toutefois aussi les 1 790 000 personnes actuellement employées en aval de la filière automobile (dans l'entretien et la réparation, la distribution de carburant, etc.).

Comme dans les autres pays européens, la crise dans l'industrie automobile française a débuté il y a plusieurs années déjà. Ainsi, le graphique de la page suivante illustre la baisse du nombre de véhicules produits depuis 2006, après une période de relative stagnation entre 2001 et 2005.

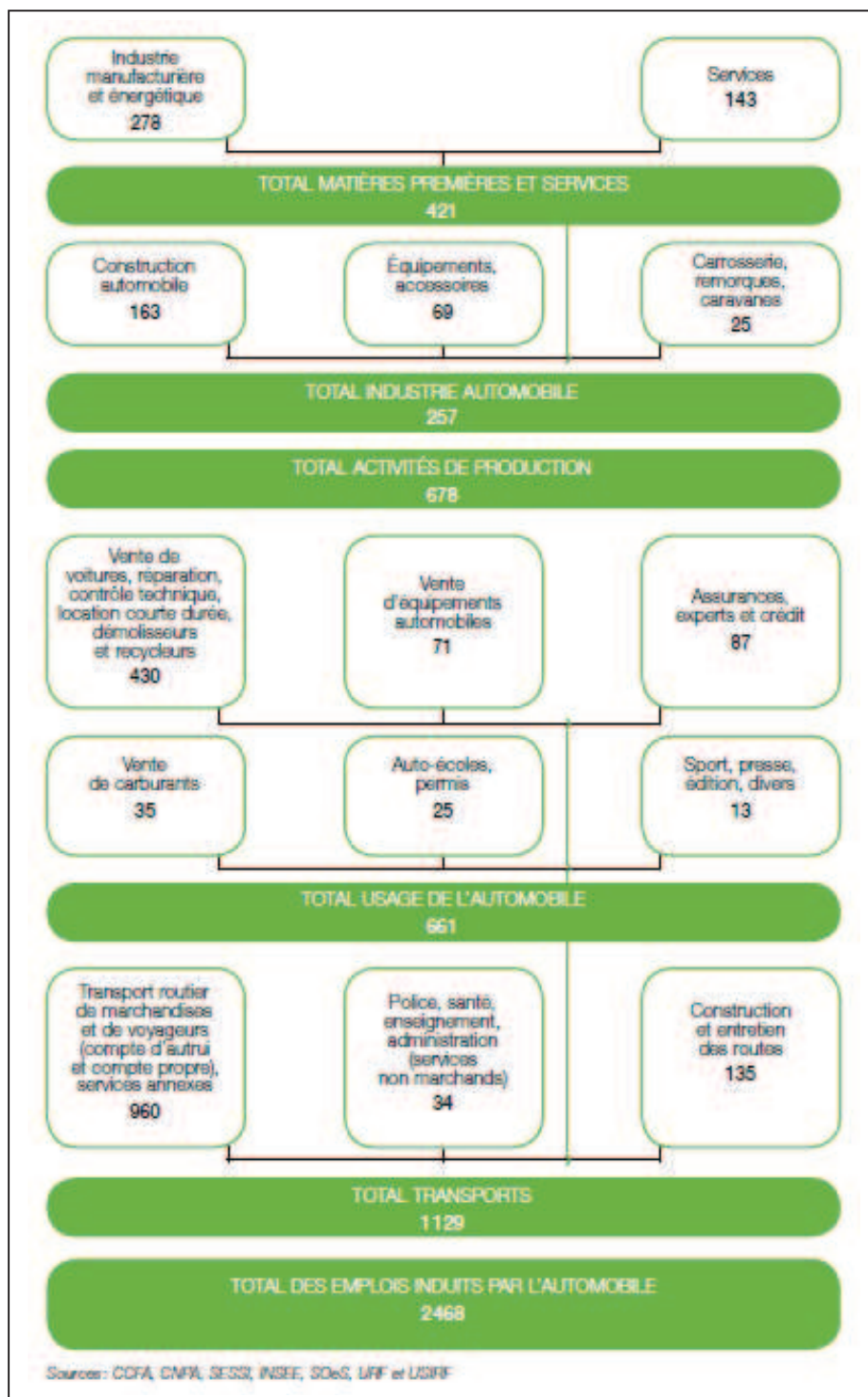
Les premières délocalisations d'assemblage des véhicules datent de 2006. Peu après, les équipementiers et sous-traitants ont également vu leur activité sur le sol français se contracter. Ce mouvement a toutefois été atténué par l'effet des mesures de soutien mises en place. Ainsi, l'industrie automobile française a bénéficié jusqu'à une période très récente des effets indirects des bonus (écologiques et primes à la casse), même si ceux-ci ont surtout favorisé les modèles d'entrée de gamme dont la production est en large partie délocalisée<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Source : CCFA.

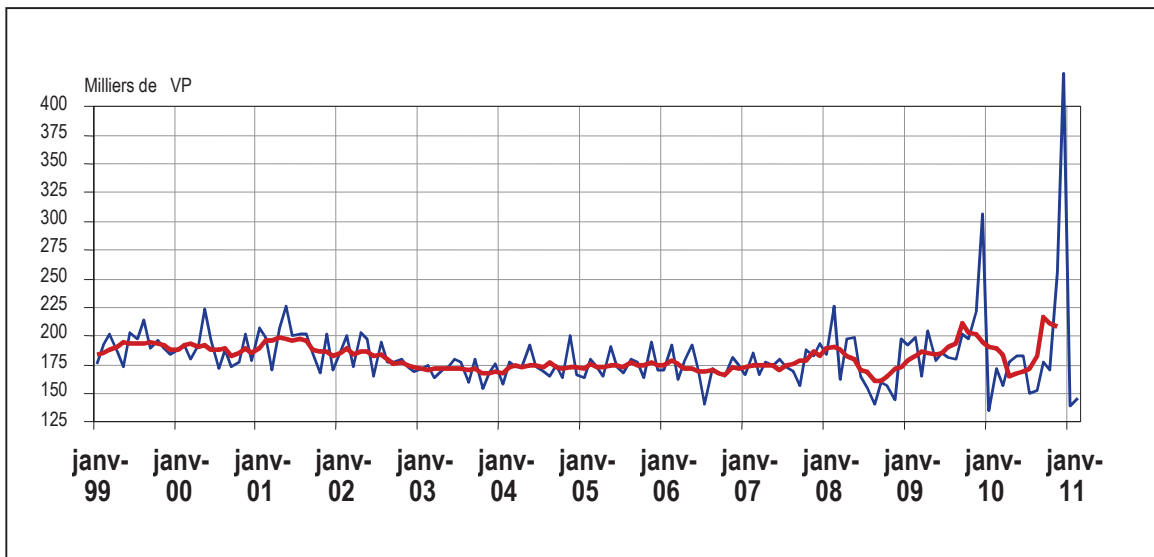
<sup>7</sup> Rappel de la mesure « prime à la casse » en 2009 : prime accordée pour la mise à la casse d'un véhicule ancien de plus de 10 ans (contre 15 ans auparavant), et conditionnée à l'achat d'un véhicule neuf émettant moins de 160 g de CO<sub>2</sub>/km, la date de commande faisant foi. La prime à l'achat était de 1 500 € jusqu'au 31 décembre 2009, puis de

## Emplois induits par l'automobile en 2008 (en milliers de personnes)



700 € jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2010, puis de 500 € jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2010. Le dispositif était actif jusqu'au 31 décembre 2010 avec des effets sur l'industrie automobile jusqu'en avril 2011.

### Commandes de véhicules particuliers en France

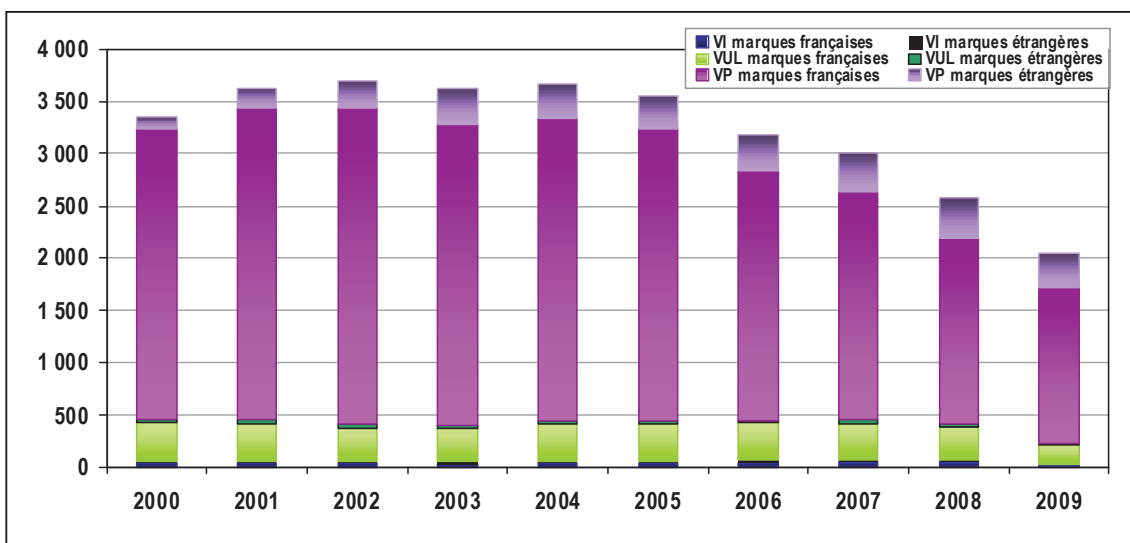


Source : BIPE

Le renouvellement récent d’une partie du parc entraînera néanmoins un ralentissement des immatriculations de véhicules neufs après la fin des primes à la casse, certains ménages ayant avancé dans le temps le remplacement de leur voiture.

La forte diminution de la demande automobile au cours des dernières années a conduit à une baisse du taux d’utilisation des capacités de production. En 2008, ce taux est passé de 80 % environ à 55 % en moyenne. S’il s’est quelque peu redressé depuis, il reste des besoins de restructurations, voire des fermetures de sites, qui devraient entraîner de nouvelles baisses des effectifs et une fragilisation du tissu industriel du fait des défaillances d’entreprises, notamment de PME.

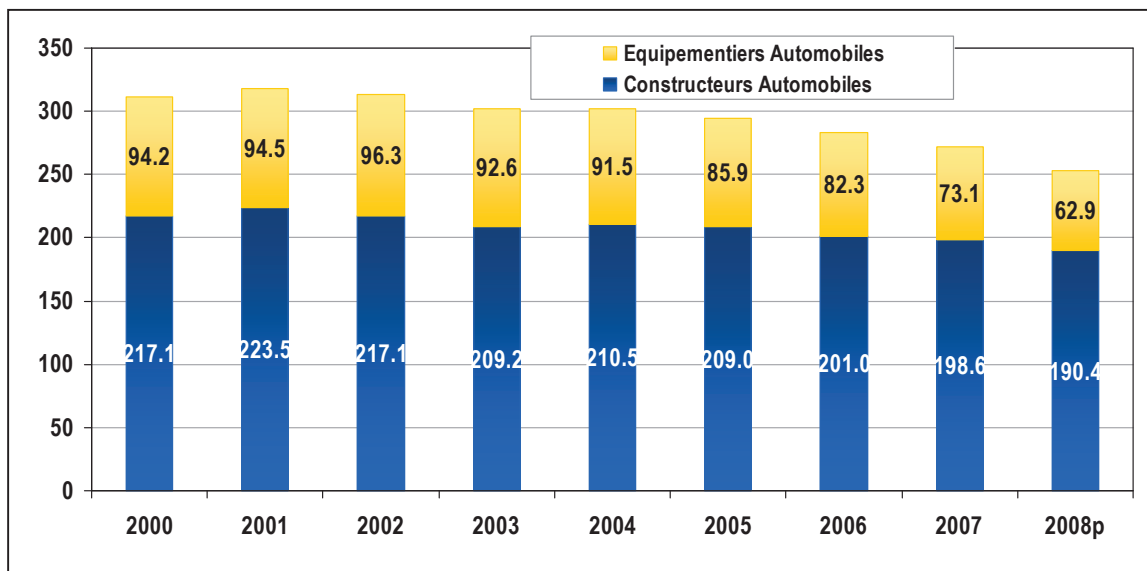
### Chute de la production de véhicules en France dès 2006 (en milliers de véhicules)



Sources : CCFA, OICA

La diminution de la production automobile (en nombre de véhicules produits en France) a déjà conduit à une baisse de l'emploi dans le secteur, comme illustré ci-après.

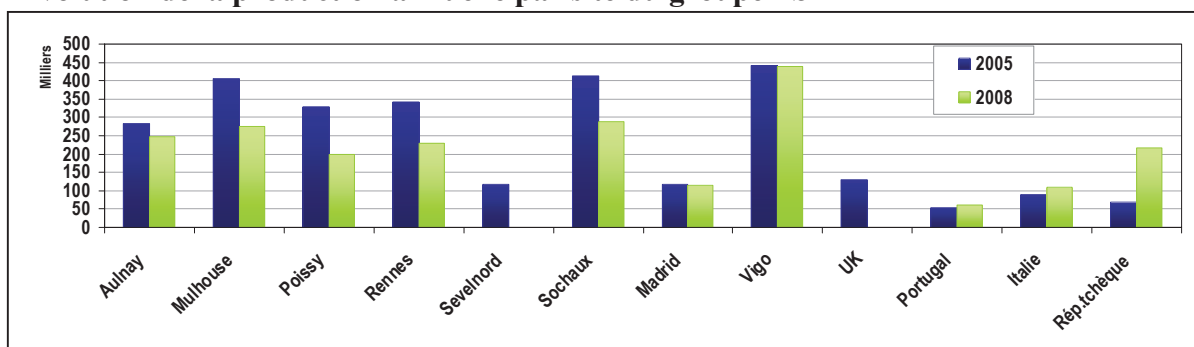
### Évolution de l'emploi automobile en France



Sources : SESSI, CCFA, FIEV

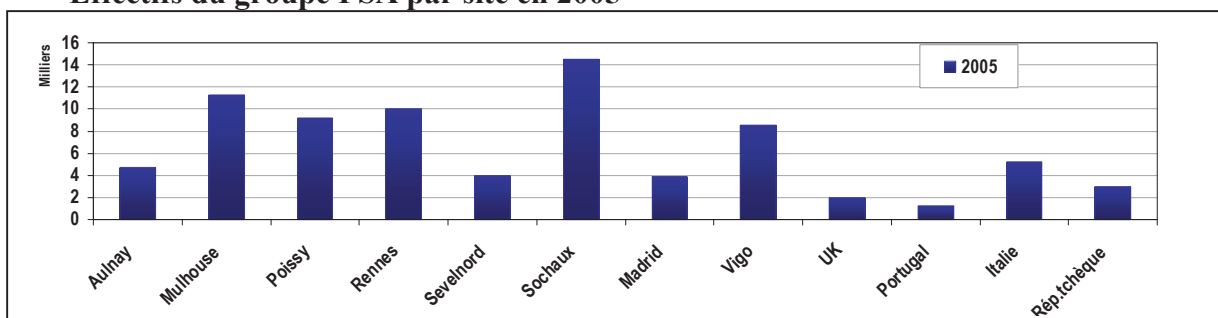
Aussi bien PSA que Renault ont contribué à ce déclin. Les graphes suivants montrent l'évolution de la production automobile et le nombre d'effectifs par site des deux constructeurs nationaux

### Évolution de la production annuelle par site du groupe PSA



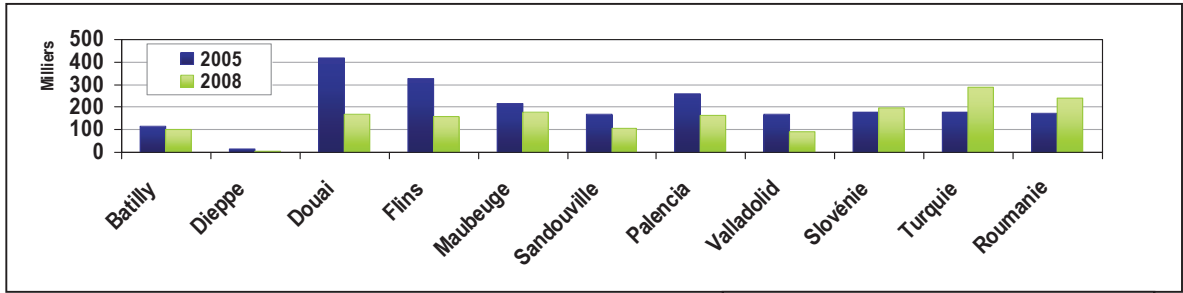
Sources : FIEV, PSA

### Effectifs du groupe PSA par site en 2005



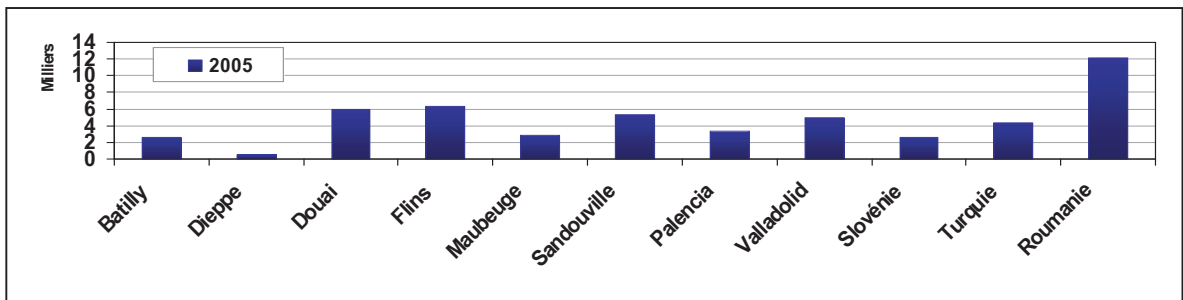
Sources : FIEV, PSA

### Évolution de la production annuelle par site du groupe Renault



Sources : FIEV, PSA

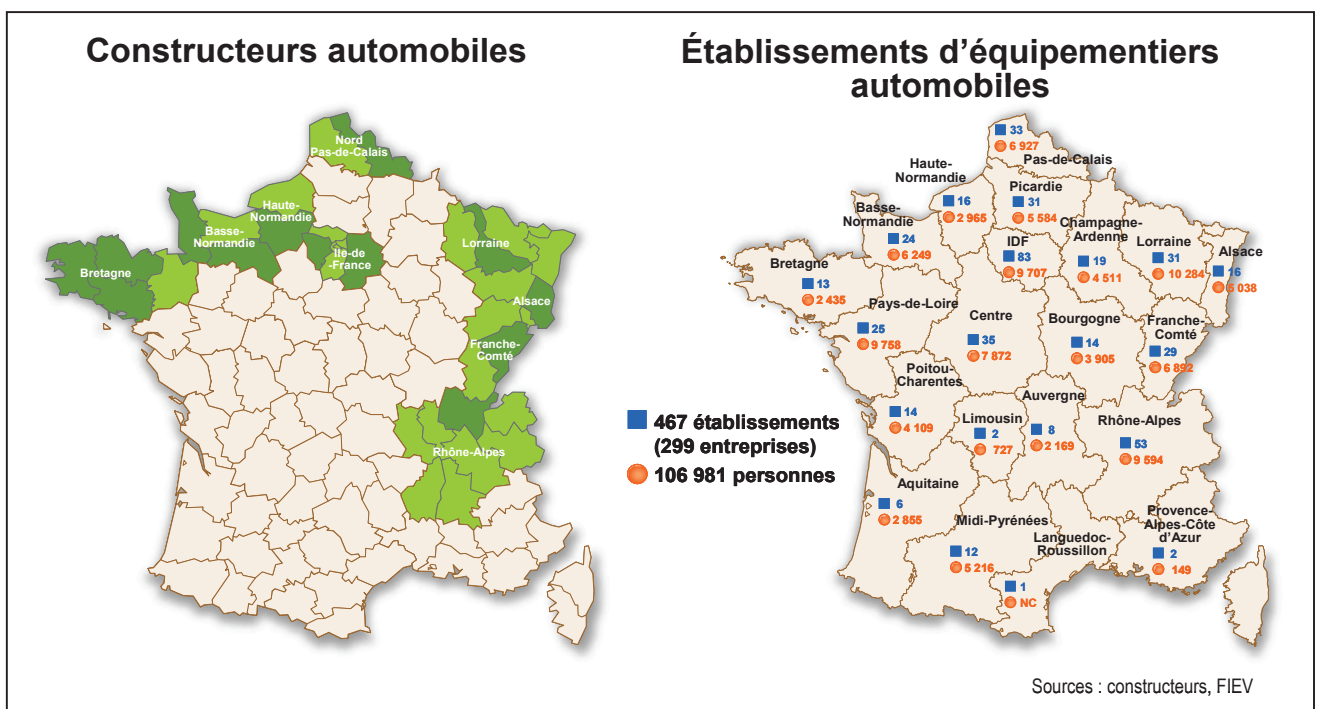
### Effectifs du groupe Renault par site en 2005



Sources : FIEV, PSA

Comme dans les autres pays européens, la concentration de l'emploi automobile en France est telle que certaines régions – essentiellement au nord et à l'est, pour les constructeurs, mais plus nombreuses pour les équipementiers – ont particulièrement souffert des mouvements de relocalisation de la production.

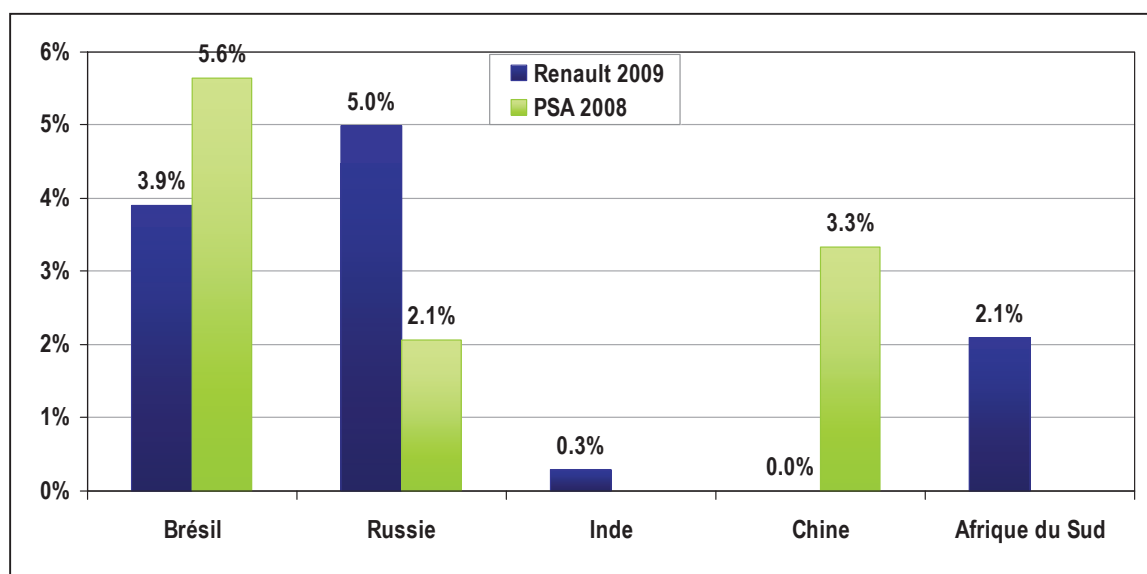
### Concentration géographique des emplois du secteur automobile en France



En dépit des tentatives des producteurs de se rapprocher des marchés porteurs, la part de marché des constructeurs français sur les marchés émergents reste faible. Compte tenu du potentiel de croissance de ces marchés, de nouvelles implantations sont à prévoir, qui pourraient encore réduire les volumes de production et le nombre d'emplois en France.

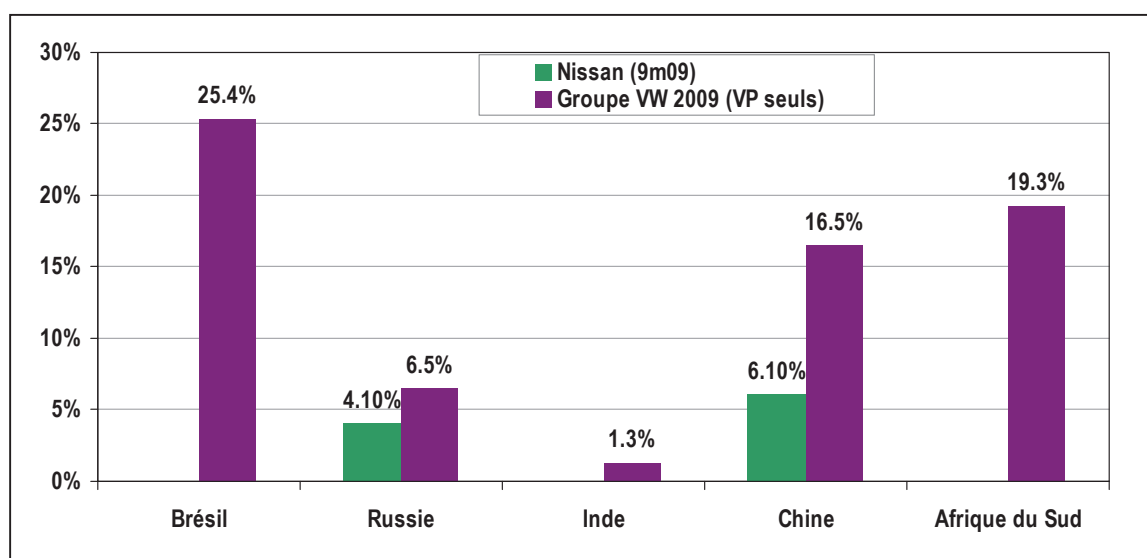
En effet, à l'exception de PSA au Brésil, les constructeurs français détiennent moins de 5 % du marché automobile des BRICS, comparés à des parts de marché beaucoup plus importantes pour les constructeurs allemands, par exemple.

### Pénétration des marques françaises sur les marchés VP+VU dans les pays émergents en 2008 et 2009



Source : Renault, PSA

### Pénétration de Nissan et du Groupe VW sur les marchés automobiles dans les pays émergents en 2009



Source : Nissan, VW

Dans l'état actuel des choses, le tissu industriel français risque donc d'être durablement touché. Or, la recomposition de la cartographie des acteurs a tout juste démarré. Des stratégies d'alliance des acteurs et une recomposition du paysage industriel automobile sont pourtant nécessaires pour :

- adapter les outils industriels pour limiter les surcapacités de production ;
- assurer une présence, avec une offre adaptée, dans les pays émergents ;
- financer la Recherche et Développement dans de nouvelles technologies, processus et produits, pour développer l'innovation et la compétitivité hors facteur prix de l'offre. Parmi ces nouvelles technologies figurent notamment les motorisations hybrides et électriques.

Ces efforts ne sauveront toutefois pas le secteur si les produits eux-mêmes ne répondent pas – ou plus – aux besoins des publics qu'ils visent : les particuliers, et les entreprises. Or, leurs comportements d'achat et de mobilité évoluent, de même que leurs attentes.

Ainsi, de nombreux experts notent un « divorce » croissant entre les constructeurs et leurs clients. Dans un souci de diversification de produits et d'amélioration de leur compétitivité non-prix, les constructeurs ont, comme indiqué précédemment, privilégié le développement de nouveaux produits et « suréquipé » les véhicules pour devancer les attentes des consommateurs. Ces offres n'ont pas toujours trouvé leur marché : la demande automobile n'est plus seulement tirée par l'offre et les stratégies des directeurs marketing, mais par d'autres critères qui influencent de manière croissante les comportements d'achat des ménages et des entreprises : des contraintes de revenus, des changements de comportement de mobilité, des modifications des « arbitrages » de consommation des ménages, etc. Ci-dessous, nous balayons certains de ces critères.

### 2.3 Les tendances futures de la mobilité

En répondant aux besoins de mobilité des individus et aux besoins de transport des entreprises, l'automobile remplit une fonction sociétale essentielle. La rapidité de développement des parcs automobiles et de véhicules utilitaires depuis « l'invention » de l'automobile a été partout exceptionnelle et nombreux sont ceux qui ne conçoivent plus, aujourd'hui, de se passer d'un véhicule automobile. La raison en est évidente pour les habitants des zones rurales, où l'automobile reste le mode de déplacement le plus pratique. Mais l'attachement à l'automobile reste également fort dans la plupart des zones urbaines, et ce pour la plupart des générations : la perception qu'ont les individus des nuisances et des externalités négatives qu'elle induit (bruit, congestion, pollution atmosphérique) reste contrebalancée par les services qu'elle rend.

Cet attachement à l'automobile s'atténue toutefois pour les plus jeunes et les habitants des zones urbaines denses. Cela pose la question de l'avenir de la propriété automobile – si ce n'est pas de l'automobile elle-même.

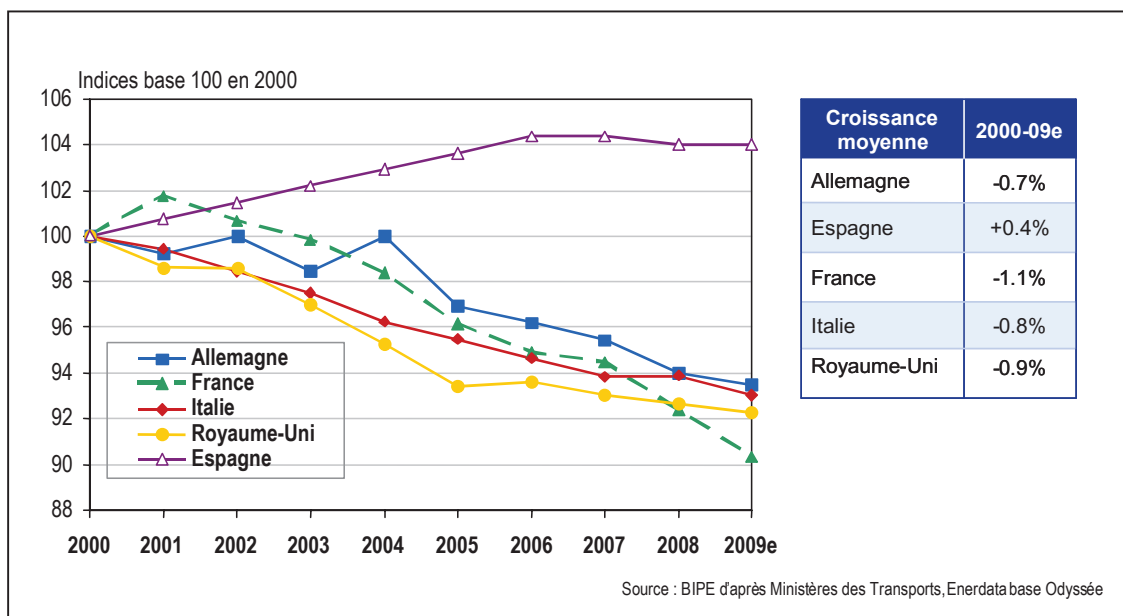
**Les modes de déplacement évoluent** : dans la période qui s'ouvre, chacun sera amené à repenser sa façon de se déplacer. Les individus ne choisissent plus de manière binaire entre le véhicule automobile ou le transport en commun, mais optent de plus en plus souvent pour une combinaison de modes de déplacements sur un trajet donné : dans les grandes villes européennes, cela se traduit par exemple par les vélos dans les métros ; et,



de manière plus générale, par l'utilisation de plusieurs modes de transport sur un même trajet (par exemple : covoiturage, puis transport en commun, puis V-lib et fin du trajet à pied).

Une conséquence de ces évolutions des comportements de mobilité est la baisse des kilométrages moyens annuels dans la plupart des grands pays européens excepté l'Espagne.

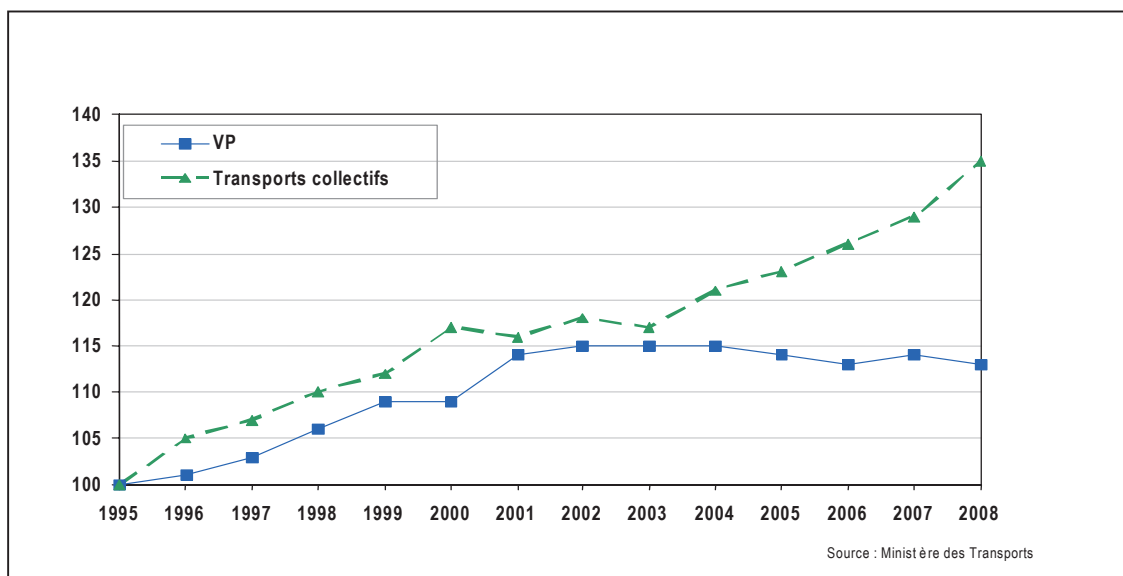
### Kilométrage annuel moyen des voitures particulières



En France, la mobilité automobile en nombre de voyageurs-km a cessé d'augmenter depuis 2003, au profit des transports en commun.

### France : évolution de la mobilité, en nombre de voyageurs-km hors marche

En indice, base 100 en 1995

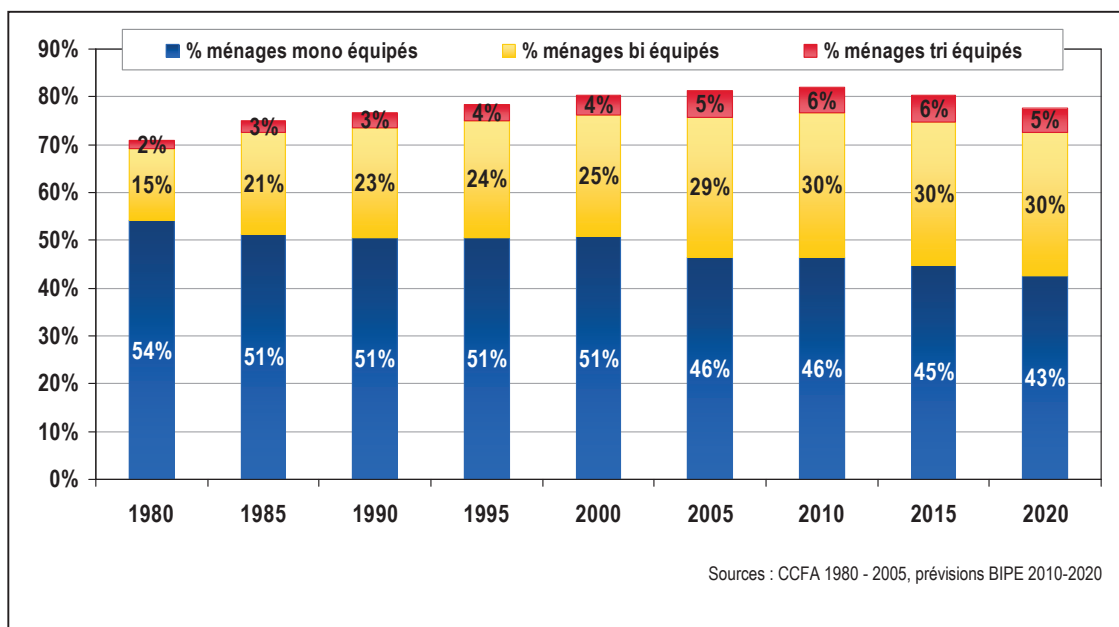


## 2.4 Les évolutions socio-économiques

**Le vieillissement démographique en Europe** aura aussi des conséquences importantes sur les comportements des individus et des ménages, compte tenu de l'influence des « effets de génération » sur la demande automobile, sur les comportements de mobilité et sur les choix modaux, notamment.

Compte tenu des évolutions attendues de la taille des cohortes d'âges et des comportements générationnels d'achat automobile, le taux de multiéquipement pourrait se stabiliser à horizon 2020, alors que le taux de monoéquipement diminuerait tendanciellement, réduisant de fait le pourcentage de ménages disposant d'un véhicule particulier. La baisse du taux de monoéquipement dans le graphique qui suit est liée à l'augmentation du nombre de ménages solos âgés ne conduisant plus.

### Évolution 1980-2020 des taux d'équipement automobile des ménages français

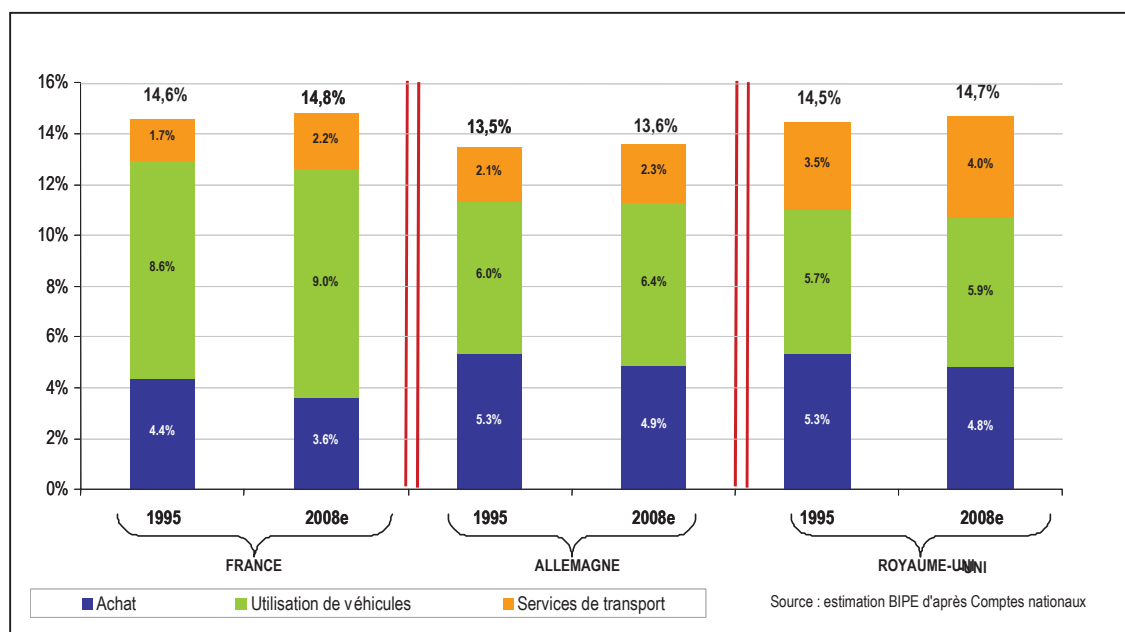


**La hausse de la part de l'entretien et du coût d'usage par rapport au prix d'achat des véhicules automobiles** est une autre tendance lourde à l'œuvre depuis quelques décennies, et qui ne devrait pas s'infléchir : l'entretien est plus intensif en main-d'œuvre que la production des véhicules et est effectué dans des pays où les niveaux de salaires sont supérieurs à ceux dans lesquels se situe une grande partie de la production. Quant au coût d'usage, la tendance est là aussi à la hausse compte tenu de l'évolution attendue des prix des carburants et de l'évolution probable de la fiscalité sur les carburants.

Cette tendance lourde implique que **la part des budgets que les ménages seront prêts à consacrer à l'achat d'un véhicule neuf continuera de baisser**. En effet, en Europe, on observe depuis plusieurs années déjà que la part du budget total consacré par les ménages aux transports – tous modes confondus – évolue au même rythme que leur revenu. Le développement des *low cost* dans le transport aérien par exemple a entraîné une réaffectation des dépenses de transport vers ce mode, au détriment d'autres dépenses et donc sans modifier la part globale des transports dans le budget des

ménages. Compte tenu de la hausse plus rapide des coûts des carburants et des « services » automobiles que des prix des véhicules automobile, on observe donc une baisse tendancielle de la part des budgets consacrés à l'achat de véhicules particuliers – et plus encore aux achats de véhicules neufs, compte tenu du succès du marché de l'occasion.

### France, Allemagne, Royaume-Uni : coefficients budgétaires transport



## 2.5 La localisation de l'habitat

La localisation de l'habitat (grandes ou petites villes, en zone centrale, en périphérie ou dans les territoires rurbains) est un facteur déterminant des choix de mobilité des ménages et de leurs comportements d'usage du temps libre et des loisirs. Dans ce domaine, on observe une forte inertie : il faut plusieurs décennies pour modifier sensiblement la répartition des populations sur le territoire. L'évolution de l'habitat et des emplois sur le territoire ne devraient donc évoluer que marginalement à un horizon de 5 à 10 ans. On ne suppose donc pas de rupture en termes d'évolution des comportements de mobilité : si la mobilité résidentielle est créatrice d'emplois sur les territoires qui reçoivent les populations – notamment d'emplois de services (petits commerces, services à la personne, etc.) – les efforts effectués par le passé pour rapprocher l'habitat de l'emploi ont montré leurs limites puisque, dans la réalité, **les distances domicile-travail ont augmenté**, plutôt que diminué au cours des dernières décennies.

En conséquence, **les habitants des zones périurbaines et rurales à faible densité de population continueront à avoir besoin d'une automobile** (possédée ou partagée) pour leurs déplacements quotidiens de proximité : ils seront donc enclins à l'utiliser aussi bien pour leurs déplacements domicile-travail, que pour leurs loisirs réguliers (à courte distance) et pour leurs loisirs occasionnels à longue distance (ne serait-ce que pour accéder à la gare ou à l'aéroport).

À l'inverse, **les habitants des grandes villes denses ont moins besoin d'une voiture pour les déplacements de proximité**, dans la mesure où des modes de transport alternatifs existent généralement dans des conditions de durée et de confort acceptables, et où une offre de loisirs étendue est à leur portée sur un rayon relativement court. Par ailleurs, ils bénéficient souvent de revenus supérieurs à la moyenne et d'un accès plus aisé et rapide aux modes de transport à longue distance : les ménages résidant dans des zones urbaines denses pourraient donc substituer l'achat par la location occasionnelle de véhicules automobiles.

Ces deux tendances combinées laissent à penser que les distances parcourues en VP pourraient se stabiliser, et peut-être même diminuer, dans les années à venir. La baisse de la circulation automobile dans les zones urbaines denses compenserait la poursuite de la hausse des trajets interurbains et en zone rurale. Cela n'exclut toutefois pas un changement radical des modes d'usage des véhicules, et/ou du taux de propriété des véhicules. On pourrait donc observer une augmentation de la location, ou des trajets effectués en véhicule partagé par exemple.

## 2.6 Les réglementations européennes, nationales et locales

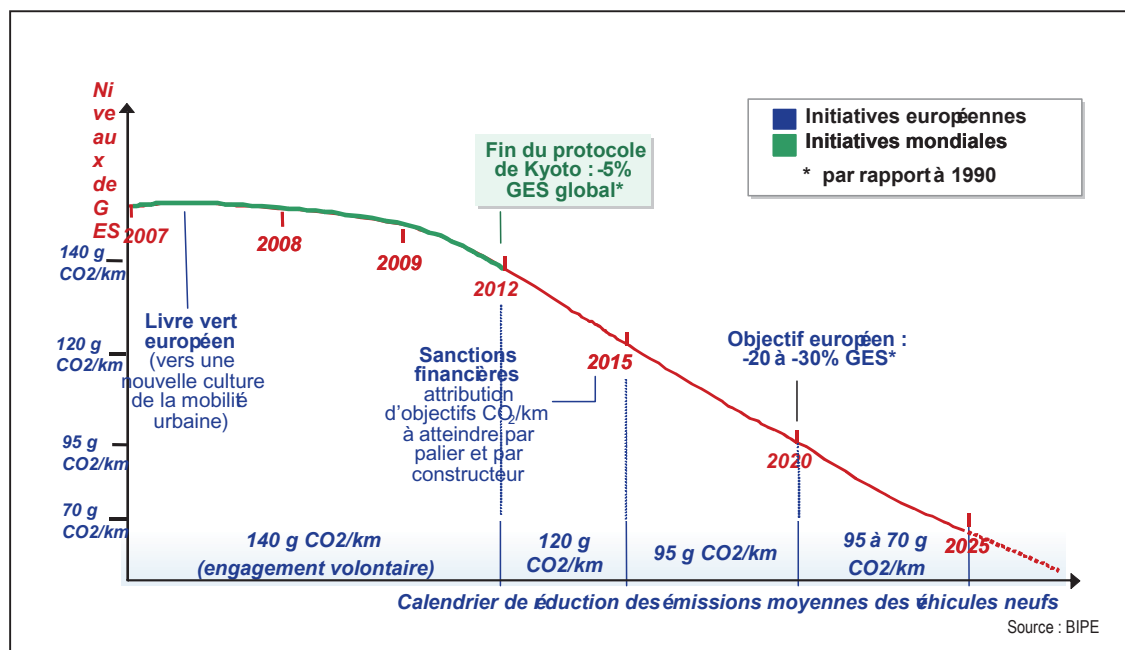
La dégradation de l'environnement et la prise de conscience des conséquences des activités économiques et humaines sur l'environnement conduisent depuis quelques temps à un renforcement des politiques publiques en matière de protection de l'environnement et à des modifications des comportements des acteurs économiques, qu'il s'agisse des entreprises ou des particuliers.

Dans les années à venir, le durcissement progressif des normes d'émissions pourrait encore s'accélérer et inciter les constructeurs automobiles à investir encore plus dans les nouvelles technologies et l'éco-innovation.

Si le **contexte réglementaire** au niveau européen est généralement connu avec plusieurs années d'avance (compte tenu d'une part de la durée des négociations, d'autre part du temps généralement octroyé aux États pour se mettre en conformité avec de nouvelles régulations annoncées), ce n'est pas le cas du **contexte réglementaire au niveau national ou local**. Dans ce domaine, des marges de manœuvre existent pour tous les pays de l'UE, et pour toutes les régions. Ces pays et/ou régions peuvent se mobiliser de manière plus ou moins coordonnée pour atteindre des objectifs comme la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), l'amélioration de la sécurité des transports ou la baisse de la congestion.

Ainsi, de plus en plus, les villes adoptent des mesures de tarification de l'utilisation de la voirie (péages urbains et/ou tarification du stationnement). Les difficultés de financement des systèmes de transport en commun, combinées aux problèmes de financement croissants auxquels font face les collectivités locales européennes compte tenu de la faiblesse de la croissance économique, conduiront sans doute à des augmentations significatives de ces péages. Cela accentuera le **déplacement de la demande vers d'autres modes que la route, notamment vers les transports en commun, et conduira à une modification de l'usage du véhicule automobile**.

## Contexte et objectifs envisagés pour la réduction des émissions de GES



### 2.7 Les changements du contexte géopolitique

Les évolutions comportementales évoquées ci-avant constituent des tendances lourdes qui sont finalement peu liées au rythme de croissance économique futur dans les pays industrialisés.

Les évolutions du contexte économique général restent toutefois pertinentes pour apprécier le futur de l'automobile. Plusieurs facteurs sont en effet susceptibles d'infléchir les tendances lourdes présentées ci-avant. Il s'agit en particulier de :

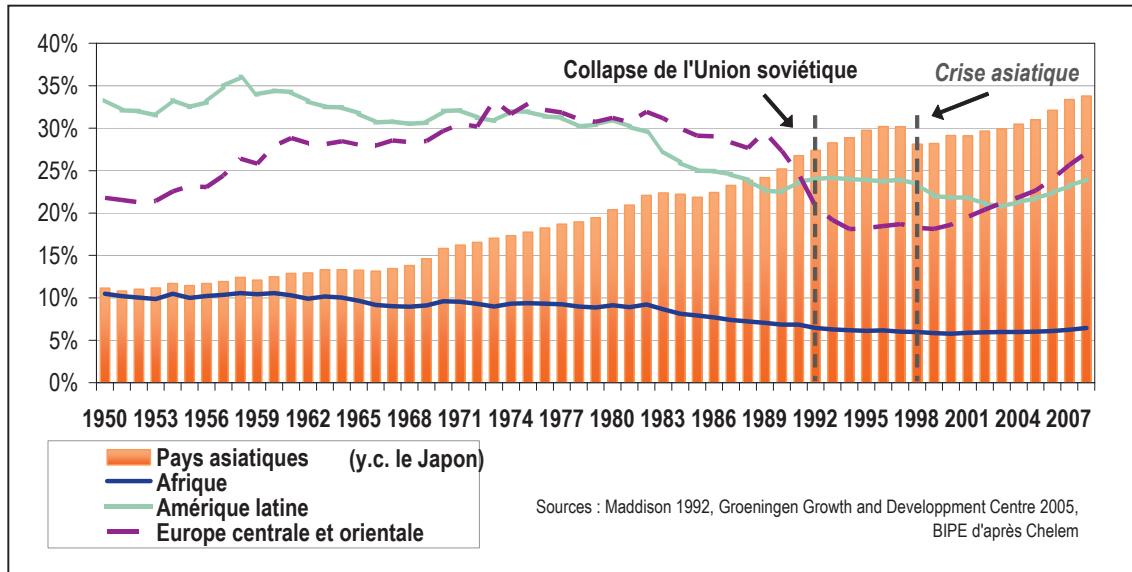
- l'évolution de la croissance économique générale et ses conséquences sur les revenus et le pouvoir d'achat ;
- l'évolution des prix du pétrole qui influencent le coût d'usage de l'automobile ;
- l'évolution des prix et la disponibilité de ressources alternatives, donc l'impact sur les motorisations (par exemple, les perspectives de développement des biocarburants) ;
- l'évolution de la localisation de l'habitat (même si ce facteur ne peut agir que lentement, voir point 2.5) et du taux d'urbanisation.

De grandes incertitudes pèsent aujourd'hui sur les orientations et le rythme futur de la croissance mondiale. Le scénario le plus probable est toutefois celui de la permanence d'instabilités et de volatilités après la crise, réduisant la croissance potentielle mais créant des tensions sur les ressources. Ces évolutions n'empêcheront pas une poursuite de rythmes de croissance élevés dans les pays émergents, permettant à ces derniers de poursuivre le processus de rattrapage engagé actuellement entre le niveau de vie des habitants des pays émergents – notamment en Asie – et celui des pays les plus riches, par exemple les États-Unis comme illustré sur le graphe ci-après :

### L'essor de l'Asie se poursuit

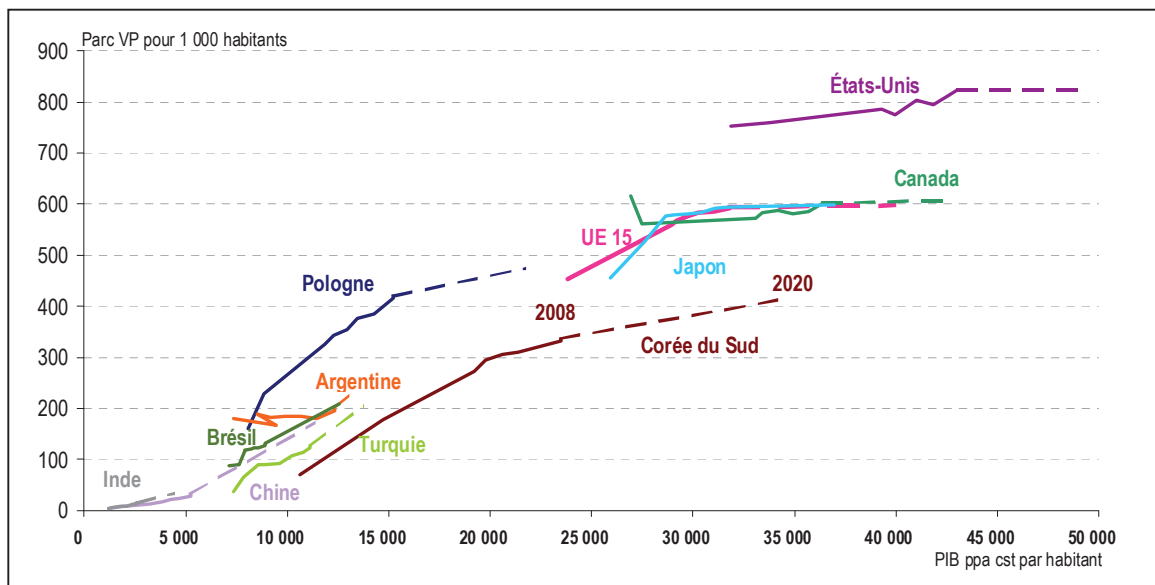
(PIB/habitant PPA\* en % du niveau des États-Unis)

\* PPA : parité de pouvoir d'achat.



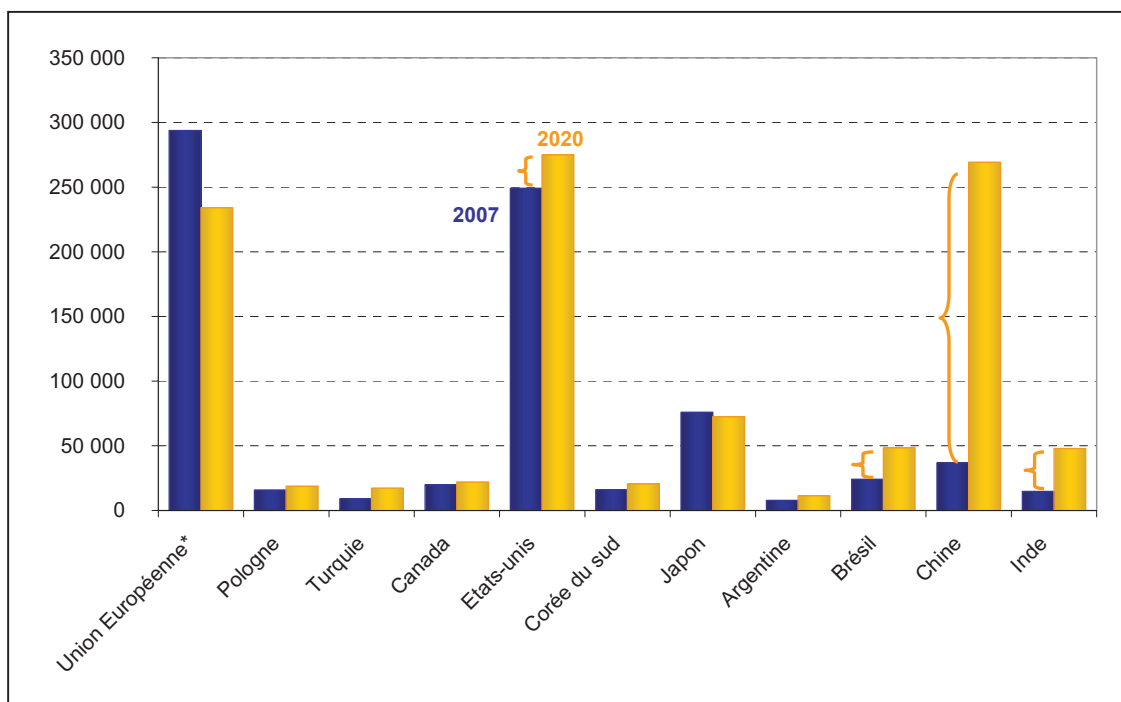
Ce processus de rattrapage augmentera sensiblement la demande automobile en provenance des pays émergents. Ainsi, si l'on tient compte de la corrélation qui existe entre le niveau de développement d'un pays et le nombre de véhicules automobiles par 1 000 habitants, et que l'on projette ces tendances sur la base d'hypothèses réalistes de croissance du PIB par tête dans les zones émergentes, on prévoit une forte augmentation des parcs automobiles en Chine et au Brésil, et une hausse plus faible en Inde. Sur la période, la taille du parc européen pourrait en revanche diminuer, du fait du phénomène de vieillissement qui se traduit comme indiqué ci-avant par une diminution du taux de monoéquipement.

### Corrélation entre les parcs automobiles et le niveau de développement économique



Source : Chambres syndicales constructeurs, bureaux nationaux de statistiques, hypothèses BIPE

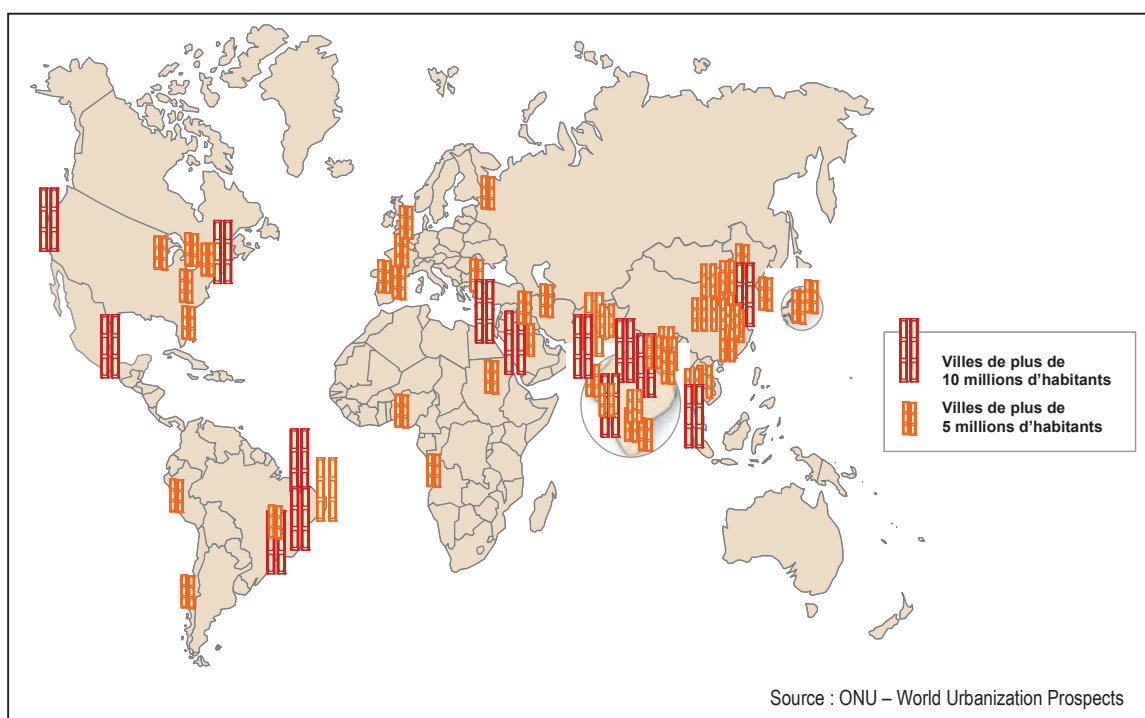
### Évolution des parcs automobiles entre 2007 et 2020 dans différents pays en milliers, sous l'hypothèse des taux d'équipement ci-avant



Source : BIPE

Parallèlement à ce processus de développement des revenus moyens par habitant, on devrait assister à l'accroissement du nombre et de la taille des grandes mégapoles et à une hausse des taux d'urbanisation du fait de la poursuite de l'exode rural. Ainsi, en 2020, près de 60 villes auront plus de 5 millions d'habitants, et 13 en auront plus de 10 millions !

### Localisation et taille des mégapoles de demain

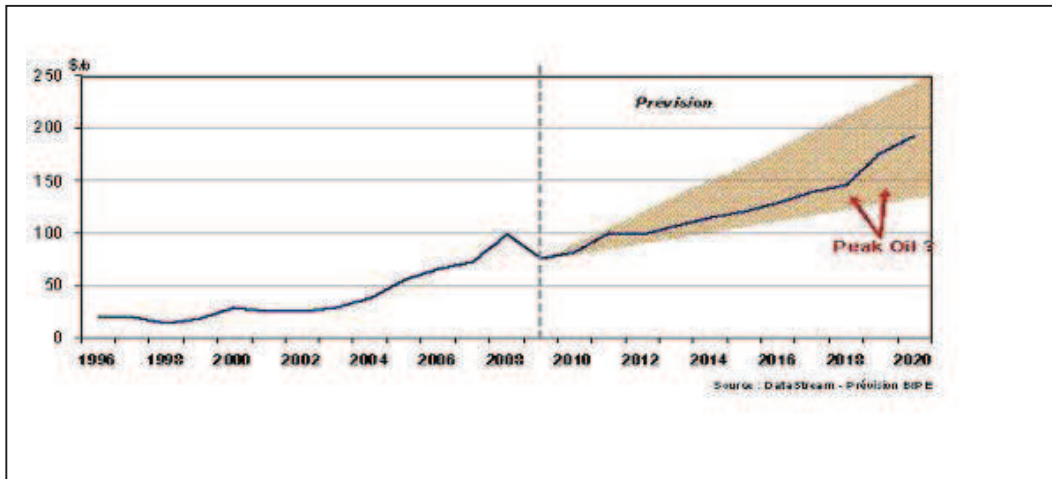


Source : ONU – World Urbanization Prospects

## 2.8 Prix du pétrole et émergence de nouvelles ressources rares

Compte tenu de la forte intensité en ressources de base de la croissance des pays émergents, ces évolutions de la croissance mondiale entraîneront une poursuite des pressions sur les ressources et une hausse tendancielle de leurs prix.

### Pétrole : les 200 \$/bbl seront approchés en 2020



Aux côtés du pétrole et du gaz, pour lesquels on ne pourra pas éviter une tendance haussière des prix sur la période, d'autres ressources verront leurs prix augmenter tendanciellement, impactant durablement les coûts de production futurs. Parmi celles-ci, on peut citer le platine, le chrome et le lithium, dont les réserves sont assez concentrées géographiquement et qui sont pour certaines essentielles à la fabrication des batteries, à technologie connue.

La forte concentration géographique de certaines ressources, ou le petit nombre d'acteurs présents sur le marché, sont porteurs de risques en termes de sécurité future des approvisionnements, ou d'évolution des prix. En effet, certains des produits cités plus haut n'ont pas de substituts évidents à l'heure actuelle. Le développement de la rareté et/ou des incidents d'ordre géostratégiques pourraient sensiblement accroître les coûts de production, réduisant la compétitivité du secteur ou renforçant les évolutions de comportement.



### 3 LES POLITIQUES À METTRE EN ŒUVRE EN FRANCE EN PRENANT EN COMPTE L'EXISTENCE DE SITUATIONS RÉGIONALES SPÉCIFIQUES

L'objectif des séminaires régionaux ayant eu lieu en janvier et février 2011 dans trois régions françaises (Haute-Normandie, Lorraine et Franche-Comté) était de réfléchir aux conditions de maintien de l'emploi en France. La question posée était : « **Quels sont les facteurs qui placeront l'ensemble de la filière automobile en France dans une position favorable de dynamique d'emploi, compte tenu des mutations anticipées ?** ». **Comment adapter au mieux la politique nationale aux caractéristiques spécifiques de l'industrie régionale dans les différentes régions françaises ?**

Aujourd'hui, de nombreux outils existent pour soutenir le développement de la filière automobile en France. Citons par exemple :

- le FMEA<sup>8</sup>,
- les prêts accordés aux constructeurs automobiles en 2009 suite à la crise économique (prêts remboursés depuis),
- le Plan véhicules décarbonés,
- la Plateforme de la Filière Automobile (PFA),
- la Nomination de référents automobile.

Les séminaires prospectifs régionaux ont regroupés plusieurs experts de la filière automobile-mobilité, des représentants d'administrations (DGCIS, DATAR, Intérieur, DIRECCTE, Commissaires à la réindustrialisation, agences de développement économique, collectivités territoriales, pôles de compétitivité, *clusters*, etc.) ainsi que des industriels (PME et grandes entreprises). L'objectif de ces séminaires était de :

- valoriser l'outil de prospective constitué dans le cadre de la mission du BIPE pour le PIPAME ;
- faire un bilan de l'industrie automobile en région en identifiant les forces, faiblesses, opportunités et menaces ;
- identifier les stratégies régionales de développement économique qui permettraient d'espérer un maintien de l'emploi en région, et si possible une progression.

Dans le cadre de ces séminaires, ont été ainsi identifiées, dans les trois régions et en termes de source d'avantages compétitifs réalistes pour les industries automobiles, les différences de positionnement sur la chaîne de valeur automobile.

---

<sup>8</sup> Fonds commun de placement à risque (FCPR) d'un montant initial de 600 millions d'euros détenu à parité par Renault SA, PSA Peugeot Citroën et le FSI, le Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobiles (FMEA) intervient en fonds propres ou quasi-fonds propres pour prendre des participations minoritaires dans des acteurs de la filière automobile, porteurs de projets industriels créateurs de valeur et de compétitivité pour l'économie. Depuis sa création, il a investi 216 millions d'euros dans 15 entreprises.

### 3.1 Les atouts sur lesquels la France peut s'appuyer

Les participants au séminaire national de mai 2010 avaient mis en évidence une série d'atouts sur lesquels le développement futur de la filière pourrait s'appuyer. Plusieurs d'entre eux ont été confirmés dans le cadre des rencontres bilatérales organisées en amont des séminaires régionaux, et lors des séminaires régionaux. Parmi ceux-ci, plusieurs relèvent de « l'histoire » de la filière automobile en France, d'autres relèvent du contexte actuel, notamment en termes de volonté publique d'accompagner les transformations en cours. D'autres encore reflètent la volonté des acteurs de la filière de construire un nouvel avenir, en adéquation avec les évolutions de la demande et du contexte concurrentiel. Ces « atouts » sont regroupés ci-dessous en six grandes catégories.

- **L'industrie automobile en France<sup>9</sup> s'appuie sur des traditions historiques**, avec :
  - deux grands constructeurs reconnus mondialement : sur ce point, les séminaires régionaux ont montré que les stratégies différentes adoptées par les deux constructeurs (Renault et PSA) ont un impact important sur l'évolution de l'industrie automobile dans les régions ;
  - plusieurs grands équipementiers de renommée mondiale ;
  - un tissu de spécialistes et de sous-traitants dont certains disposent de compétences très pointues ;
  - l'existence d'une main-d'œuvre qualifiée et productive ;
  - un pays d'histoire automobile, avec une tradition industrielle forte, et l'existence de nombreuses briques technologiques utiles à la filière automobile (sauf dans le secteur des batteries<sup>10</sup>).
- **Le tissu industriel est à la fois dense et pluricompétent**, notamment grâce à :
  - l'existence de compétences croisées et de liens interfilières (filiale énergétique tous modes, par exemple) ;
  - la présence de nombreux opérateurs de transports publics ;
  - l'existence, en France, de grands groupes de services, reconnus au niveau mondial (alors que dans d'autres pays européens les opérateurs de services opèrent souvent au plan local, du fait de marchés de services plus fragmentés) ;
  - un fort potentiel d'intégration d'une filière « transport » tous modes ;
  - un potentiel de développement d'une offre centrée sur le « service », avec des grands groupes mondiaux de services tournés vers l'exportation : ce potentiel n'est pas encore totalement exploité (exemple : les solutions de mobilité). Il est toutefois noté que ce développement entraînerait :
    - une réduction du parc automobile ;
    - des créations d'emplois, certes, mais pas dans l'industrie.

<sup>9</sup> Qu'il s'agisse des constructeurs nationaux ou des filiales de groupes étrangers établis en France.

<sup>10</sup> La France dispose néanmoins d'entreprises qui développent des briques technologiques dans le domaine des batteries. Nous pouvons citer par exemple le cas de SAFT qui dispose de 4 implantations en France.

- **La filière bénéficie d'un fort soutien et d'une forte implication de l'État et des collectivités territoriales dans les politiques industrielles :**
  - mise en œuvre de politiques publiques proactives (dans les domaines de la finance et de la concertation) ;
  - la politique des pôles de compétitivité est amenée à jouer un rôle clé, même si elle ne concerne pas la totalité du tissu industriel ; en effet, cette politique se concentre sur les entreprises les plus prometteuses et les plus innovantes. Or, le tissu de PME de l'industrie automobile ne se compose pas exclusivement de cette catégorie de PME innovantes ;
  - les collectivités territoriales jouent un rôle croissant et adoptent des politiques de structuration des filières régionales notamment à travers le financement des ARIA (Associations Régionales de l'Industrie Automobile<sup>11</sup>). Ces politiques sont plus ou moins récentes selon les régions. Sur ce point, nous pouvons également citer la création de l'ACSIA<sup>12</sup>.
  
- **De nombreux programmes de R & D axés sur les nouvelles technologies :**
  - bonne capacité d'innovation ;
  - appétence pour les nouvelles technologies ;
  - capacité de créativité, d'anticipation (offre automobile au plus juste : entrée de gamme, low-cost) et de conception rapide ;
  - capacité à construire ;
  - petits moteurs français mondialement reconnus ;
  - variété de gammes et de motorisations ;
  - marché final assez mûr, permettant des tests en milieu réel (*Living Labs*).

---

<sup>11</sup> Les ARIA sont des associations ayant pour objectifs de regrouper les entreprises de la filière et de les accompagner dans l'amélioration continue de la performance industrielle et de la compétitivité (en partant de leurs besoins). Elles ont pour mission d'identifier, qualifier, valider la présence des entreprises de la filière dans le territoire concerné, d'initier des actions individuelles/collectives visant la performance industrielle, de mettre en œuvre des programmes pluriannuels contractualisés (Europe, État, Région...), de renforcer les actions de promotion de l'industrie automobile en région et de concourir à l'accueil de nouvelles technologies/nouveaux process.

<sup>12</sup> Fondée officiellement le 16 décembre 2009, l'Association des Collectivités Sites d'Industrie Automobile (ACSIA) se donne pour objectif d'établir un lien entre le gouvernement et les entreprises de l'industrie automobile. L'ACSIA se donne ainsi pour objectif de constituer un réseau d'échanges et de coopérations entre les territoires, et également avec tous les acteurs de la filière automobile. Les collectivités doivent être en contact avec les pouvoirs publics, l'État et l'Europe, car c'est à cette échelle que se décident les stratégies industrielles, les réglementations et les normes environnementales. Deuxièmement, il s'agit de renforcer la capacité d'organisation des élus pour s'affirmer collectivement en qualité d'interlocuteurs obligés et reconnus des pouvoirs publics et des constructeurs eux-mêmes. Il est primordial d'avoir accès à l'information et d'avoir prise en amont sur la préparation de décisions concernant la filière. Enfin troisièmement, il convient de doter les territoires de moyens d'audit, de réflexion et de prospective pour comprendre les enjeux et anticiper l'évolution des mobilités.

- **De fortes capacités territoriales :**

- présence de territoires spécialisés ;
- capacité à développer un projet (atout cité par des participants comme étant notamment favorable au développement des véhicules électriques) ;
- territoire français bien équipé, ouvert et propice à la mobilité automobile dû à une urbanisation relativement faible où persistent des besoins automobiles ;
- existence de régions automobiles : Nord, Île-de-France, Est, Bretagne, Rhône-Alpes, Centre... ;
- infrastructures opérationnelles ;
- la grande qualité de ses ressources humaines, caractérisées par :
  - une diversité des compétences ;
  - des formations initiales et au long de la vie de bon niveau, même s'il faut faire attention aux risques de dégradation ;
  - une main-d'œuvre de qualité.

- **Autre**

Enfin, la France bénéficie d'une image de marque des produits français à l'étranger, la France étant associée à l'industrie du luxe. L'industrie automobile doit trouver les moyens de capitaliser sur cette image.

### 3.2 Les faiblesses qu'il faudra pallier

Au-delà de ces nombreux atouts, la filière souffre toutefois de quelques faiblesses qu'il faudra pallier pour définir les activités sur lesquelles miser pour le futur. Ainsi, les analyses effectuées par le BIPE dans le cadre de cette étude, qui portent à la fois sur l'organisation du secteur et les stratégies des acteurs en place, ont permis de relever les points suivants.

- **La filière automobile est insuffisamment organisée :**

ainsi, il ressort des entretiens et des réunions organisées avec des acteurs de la filière :

- une solidarité insuffisante entre les acteurs de la filière (surtout en comparaison de l'Allemagne et du Japon) et un manque de coordination entre acteurs de différents rangs de la filière : c'est d'ailleurs un des enjeux auquel s'attache l'action de la plate-forme Filière Automobile et des Associations régionales (ARIA) ;
- des enjeux spécifiques liés à l'atomisation historique des entreprises, partiellement liés aux stratégies des grands groupes et aux autres faiblesses citées ci-avant ;
- de taux relativement élevés de défaillance des PME de rangs 2 et 3 trop petites, trop familiales, disposant de peu de fonds propres ; d'où une faiblesse à l'international et une absence de capacités à innover pour ces PME fragiles financièrement ;
- une absence de vision européenne pour la filière automobile dans son ensemble (et du coup une absence de stratégie européenne coordonnée) ;

- des conséquences négatives pour l'activité et l'emploi nationaux de l'externalisation croissante des centres de décision. Ainsi, du point de vue de la détention d'actifs, on ne recense plus « aucun groupe majoritairement français » ;
- des problèmes de surcapacités, liées aux difficultés à gérer l'évolution industrielle ;
- un niveau de soutien du système bancaire jugé insuffisant par certains acteurs ;
- un certain retard dans des technologies clés. Ainsi, la filière électrique n'est que naissante sur les batteries, les moteurs et l'électronique, alors que d'autres pays sont déjà plus avancés ;
- l'existence de freins à l'émergence de nouveaux véhicules et de nouveaux usages de la mobilité : la filière garde une « monoculture », ce qui se traduit par des difficultés à obtenir une décision au niveau des territoires pour des expérimentations.

- **Des enjeux en termes de compétitivité-coût :**

de nombreux acteurs (constructeurs et équipementiers) évoquent ainsi :

- le poids de la fiscalité (taxes et charges) et le coût comparativement élevé de la main-d'œuvre ;
- le poids du financement des retraites ;
- le manque (perçu) de cohérence de la fiscalité avec les besoins stratégiques sur les grands véhicules (TVS, CET, CIR...).

- **Une offre inadaptée (non positionnée sur les marchés les plus porteurs) du fait :**

- d'une faible culture internationale et d'un mauvais positionnement de l'offre à l'international (faible présence sur les marchés en forte croissance) ;
- de la faible présence sur les segments haut de gamme (conduisant à des déficits de marge et aggravée par le déficit d'image du premium) ;
- des difficultés croissantes de vendre des véhicules aux ménages (de fait, le segment entreprise se développe rapidement) ;
- de la monoculture du diesel.

- **Des difficultés relationnelles entre acteurs**

Dans le cadre de l'étude précédemment menée pour le Pipame, les acteurs de la filière avaient évoqué le manque de concertation entre les acteurs de la filière aux différents niveaux, et des difficultés de communication, se traduisant par une vision non coordonnée de l'avenir de la filière, un taux de diffusion insuffisant des bonnes pratiques et une absence de consensus sur les actions à entreprendre dans le contexte actuel caractérisé par un manque de visibilité des perspectives futures. Les difficultés de communication évoquées se situaient dans le cadre du dialogue social, entre entreprises situées à différents niveaux de la chaîne de valeur, entre acteurs privés et acteurs publics, et entre industriels et opérateurs de la mobilité (auto/rail/transports urbains), notamment ; la mise en place, depuis, de différentes plates-formes d'échange et de structures d'animation devrait peu à peu pallier ces déficits, même si le poids de

l'histoire continue de peser.

- **Faiblesses du système institutionnel :**

- pour certains participants aux séminaires organisés dans le cadre de l'étude, la régulation de l'État reste en retrait par rapport à leurs souhaits, et les décisions descendantes sont jugées peu harmonieuses, dans la mesure où elles ne résultent pas toujours de processus de concertation<sup>13</sup> ;
- plusieurs dirigeants ont aussi souligné quelques contradictions dans la manière de régler les problèmes de la politique industrielle française, avec par exemple une fiscalité pénalisant les véhicules de gamme supérieure ;
- le « mille-feuille administratif » des systèmes d'information de l'offre de mobilité ;
- certains interlocuteurs du BIPE ont également mis l'accent sur l'absence d'ambition de la politique industrielle et sur l'intérêt qu'il y aurait à relancer des « grands projets », ou ont déploré le manque de moyens pour les impulser ou les porter.

- **Ressources Humaines :**

de manière générale, la filière automobile continue de souffrir :

- des conséquences de la pyramide des âges vieillissante ;
- d'un manque d'attractivité à l'embauche : l'automobile ne séduit pas les meilleurs profils, en particulier chez les jeunes ;
- de la dégradation de l'enseignement technique et professionnel (ou de ce qui est perçue comme telle) ;
- du coût élevé de la main-d'œuvre ;
- du coût (croissant) de la sécurité au travail ;
- des problèmes de mise à jour des compétences, et de la faiblesse des moyens pour ce faire (qu'il s'agisse de la formation initiale et/ou continue).

---

<sup>13</sup> La plate-forme automobile (PFA) en étant un contre-exemple.

### 3.3 Les nouvelles chaînes de valeur et les reconfigurations de filières probables

#### 3.3.1 Les déterminants clés qui vont définir les nouvelles chaînes de valeur

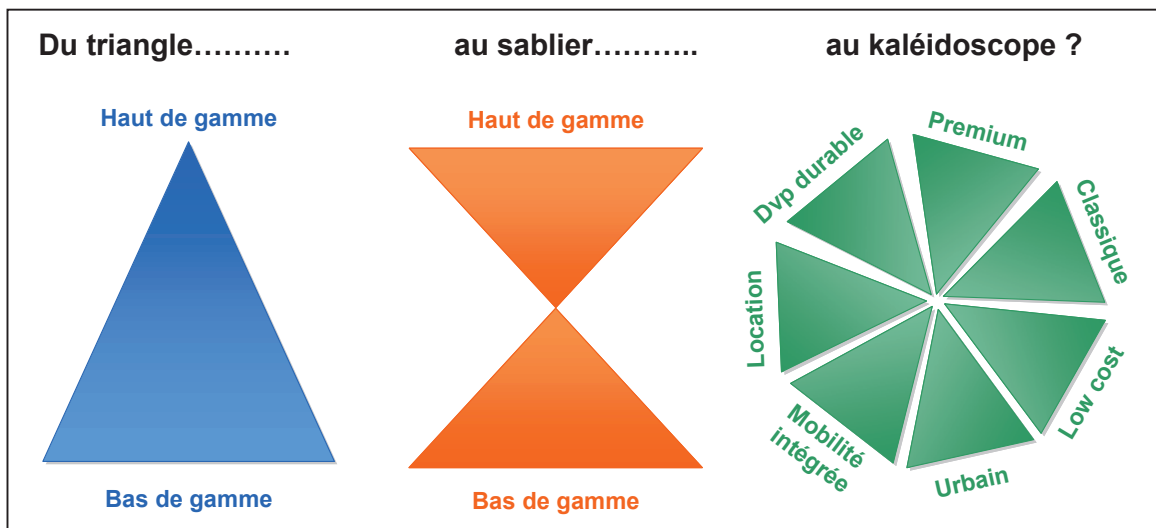
L'analyse des différentes variables impactant directement ou indirectement le secteur de l'automobile, ainsi que les discussions menées lors du séminaire national en 2010 et des séminaires régionaux en 2011, font ressortir l'évolution inévitable de la filière automobile-mobilité, avec l'intégration croissante de sa composante « services d'usage ».

Au vu du temps qu'il faudra pour que les changements discutés dans les parties précédentes se concrétisent, le marché automobile de demain verra donc sans doute la cohabitation, sur une période plus ou moins longue, de plusieurs types de véhicules :

- des véhicules polyvalents, « classiques », proches des véhicules actuels ;
- des petits véhicules adaptés à la mobilité urbaine ;
- des véhicules *low-cost*, pour les clientèles des pays émergents et certaines clientèles des pays matures ;
- des véhicules « verts » répondant spécifiquement aux enjeux du développement durable, comprenant des véhicules à motorisation thermique évoluée, des véhicules hybrides ou des véhicules électriques purs ainsi que des véhicules à équipement intérieur adapté, des véhicules facilement recyclables, conçus à partir de matériaux plus homogènes et (re-) valorisables en fin de vie ;
- des véhicules « premium » incorporant toutes les nouvelles technologies dont rêvent les conducteurs avides de nouveautés ;
- des véhicules intégrés dans des chaînes de mobilité, donc plutôt destinés à la location et équipés de manière à permettre la géolocalisation et la tarification selon l'usage qu'en fait le conducteur : tarification selon le type de voirie, la vitesse moyenne, la sécurité de la conduite etc. ;
- des véhicules destinés à la location, mais pas nécessairement intégrés dans une filière complète de mobilité.

Alors que dans le passé on était passé d'un marché de type « triangulaire », caractérisé par un grand nombre de véhicules basiques et un petit nombre de véhicules haut de gamme, à un marché dual, en forme de « sablier », avec à la fois un grand nombre de petits véhicules bon marché et un nombre toujours plus important de véhicules premium ou très équipés, on passerait ainsi demain à un marché multiforme, avec différents types de véhicules fabriqués dans le cadre de chaînes de valeur organisées totalement différemment des autres.





Source : BIPE

Les évolutions se feront cependant lentement, au rythme du renouvellement des parcs – soit 10 à 15 ans. En effet, la composition des parcs ne peut changer du jour au lendemain, mais en fonction des taux de remplacement des véhicules en circulation aujourd’hui par des véhicules « autres » (plus petits, spécialisés pour la mobilité urbaine, propulsés autrement, etc.), et en fonction du rythme de développement d’offres alternatives : offre de transports en commun, mais aussi de « services » de mobilité plus ou moins intégrés.

L’importance de cette évolution attendue du marché, d’une segmentation de gamme vers une segmentation plus complexe, tient au fait que chaque segment suppose une **organisation différente de la filière**. En effet, les partenariats à développer diffèrent selon les marchés visés, les modes de propulsion et les clientèles. La localisation des unités de production variera aussi selon les segments choisis.

Parmi les questions clés pour les acteurs concernés par le futur de la filière figurent celles de savoir **quels seront les segments de marché qui perdureront au-delà de la phase de transition ? Quelle sera la taille des marchés pour chaque segment ? Où la production sera-t-elle localisée ?**

À titre d’exemple, la partie suivante présente la chaîne de valeur future correspondant au Véhicule adapté aux mobilités urbaines.

### 3.3.2 La chaîne de valeur du Véhicule adapté aux mobilités urbaines

La filière automobile-mobilité comprend deux « briques » différenciantes qui ne sont pas aujourd’hui aussi interconnectées :

- **une brique « aval »** qui comprend :
  - la mobilité urbaine, ce qui suppose d’intégrer dans les véhicules une capacité **d’intelligence électronique** qui n’est pas à la portée de tous, donc moins délocalisable que d’autres activités ;
  - la capacité de **développement et de gestion des infrastructures intelligentes**, permettant notamment de relier celles-ci avec la technologie embarquée : il s’agit dans ce cas aussi d’activités requérant des compétences spécifiques, non délocalisables ;



- la **fonction « marketing »** qui suppose une connaissance intime de l'utilisateur, permettant à terme non seulement de différencier un consommateur d'un autre consommateur, mais aussi *de différencier les consommateurs en temps réel sur leurs attentes* ;
  - la maintenance des véhicules, leur entretien et la gestion de fin de vie.
- **la partie « industrielle »** de la chaîne de valeur, dont l'objectif est de construire des véhicules de tout prix, de toute nature, ainsi que leurs composants. Les segments de la partie industrielle de la chaîne peuvent être localisés en divers lieux, en fonction des arbitrages des industriels, des volumes produits et de la taille des marchés locaux. En effet, parmi les composants de la filière industrielle, certains sont transportables mais d'autres doivent, par nature, être produits près des usines d'assemblage – d'où leur délocalisation lorsque les usines d'assemblage se rapprochent du marché final. Le progrès technologique sur lequel on mise pour ancrer la production de ces composants, en évoluant vers des composants « intelligents », réussira pour un temps à maintenir ces activités en France, mais à terme celles-ci seront aussi délocalisées.

Si les segments de la partie industrielle de la chaîne peuvent donc être répartis partout dans le monde, il n'en est pas de même de la partie « aval » de la chaîne de valeur. D'où l'idée de faire de ce système complexe comprenant ces deux briques distinctes **un système complètement intégré**, par une remise à plat de la filière. De nouveaux véhicules seraient développés en partant de l'aval et des besoins des usagers, parallèlement avec les développements des infrastructures.

Le véhicule, produit de cette filière, serait un véhicule « connecté » à des infrastructures intelligentes, informant le conducteur en temps réel, le guidant et veillant à sa sécurité. Cela suppose d'assurer la compatibilité entre l'équipement embarqué et les infrastructures, et de développer de nouvelles infrastructures sophistiquées.

Clairement, les concepteurs de ces véhicules devront à terme faire face à de nouveaux entrants, dans la mesure où leur développement – et leur succès probable – donnera lui-même lieu à l'émergence de *start-up* : il faudra donc pouvoir faire de la place pour ces nouveaux entrants, et « leur donner une chance » en les accompagnant dans leur développement.

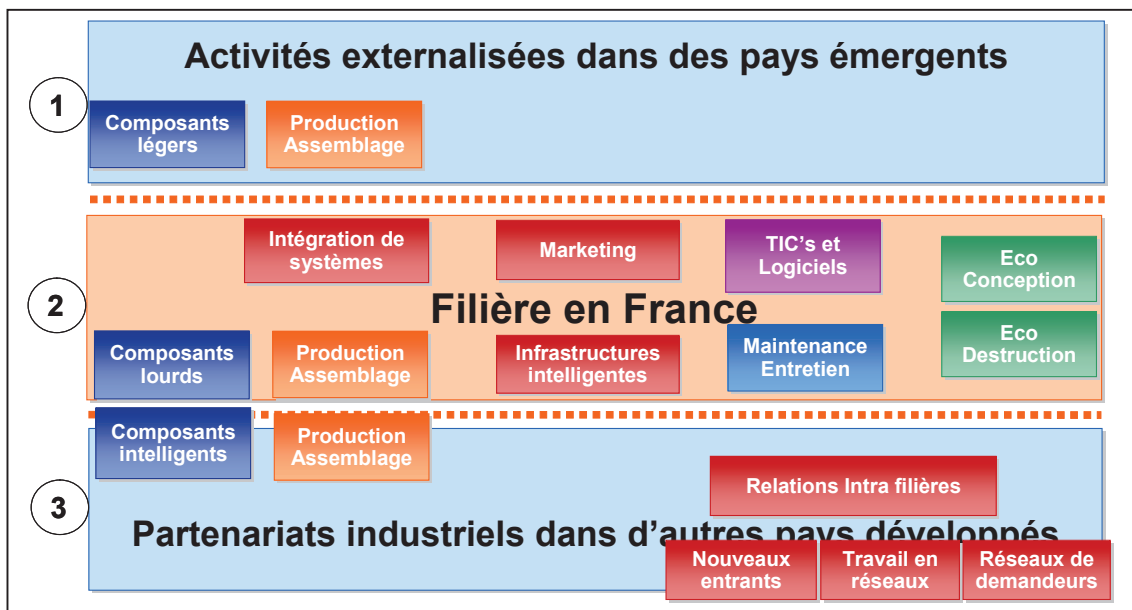
Ce nouveau segment donnerait donc lieu à des créations d'entreprises et d'emplois, notamment dans le domaine de l'électronique et de la construction, mais avec un effet de vases communicants puisqu'il y aurait en parallèle des pertes d'emplois dans la filière automobile « classique ».

Une telle filière « automobile-mobilité » intégrée, partant de l'aval donc de la demande de l'utilisateur, s'appuierait sur trois types d'avantages concurrentiels de la France :

- le marketing : la connaissance du consommateur permet d'adapter le produit à ses besoins ;
- les capacités industrielles d'intégration de systèmes, permettant par exemple de passer de la voiture classique au véhicule électrique ;
- les capacités en R & D à développer des infrastructures intelligentes.

Son développement pourra aussi s'appuyer sur de fortes capacités territoriales et sur un marché mature mais ouvert aux nouvelles technologies, ce qui permet, dans la phase de conception, de faire des expérimentations en grandeur nature, et une réponse potentiellement forte à des politiques incitatives.

Le succès d'une telle filière intégrée suppose néanmoins de pallier les faiblesses identifiées de la filière, notamment celles relatives à la capacité à développer et pousser de grands projets : le développement des infrastructures intelligentes dont il est question ici est en effet coûteux, et suppose un fort volontarisme au niveau national et des collectivités locales.



L'exemple de cette filière illustre les reconfigurations possibles du tissu industriel suite à un repositionnement d'acteurs sur certains marchés – dans ce cas-ci, celui de la mobilité urbaine. D'autres filières coexisteront, chacune étant structurée différemment, l'enjeu pour les territoires automobiles étant de définir sur quel segment ils souhaitent s'investir, ou sur quelle partie de la chaîne de valeur automobile ils souhaitent concentrer leurs efforts dans les années qui viennent. La réponse est évidemment propre à chaque territoire, et c'était bien l'objet des séminaires régionaux que d'initier une réflexion sur les objectifs futurs, les segments à privilégier et les actions à mettre en œuvre dans la phase de transition.

## 4 L'INDUSTRIE AUTOMOBILE : DIVERSITÉ DES SITUATIONS RÉGIONALES

### 4.1 L'industrie automobile en Haute-Normandie

#### a) Une industrie régionale en crise aiguë

**L'industrie automobile de la région Haute-Normandie se caractérise par un poids en net recul dans l'économie régionale.** Elle compte environ 80 entreprises, dont 3 sites de Renault (Renault Sandouville, Alpine Renault Dieppe et Renault Cléon) pour environ 10 100 emplois (source : CCIR, 2010).

#### Note relative aux données présentées

Les chiffres présentés dans cette étude se réfèrent au secteur automobile au sens strict (comprenant la construction de véhicules automobiles, la fabrication de carrosseries et de remorques et la fabrication d'équipements automobiles), et non à l'ensemble de la filière. Naturellement, l'industrie automobile ne se limite pas à la construction automobile et aux grands équipementiers : dans toutes les régions automobiles, il existe une filière très développée qui comprend la fabrication de pièces et composants, de machines-outils et autres équipements utilisés dans l'industrie automobile ; la filière au sens large s'étend donc jusqu'aux activités de la plasturgie, la métallurgie, la verrerie, le caoutchouc, etc. En d'autres termes, de nombreuses unités de production n'étant pas recensées comme produisant spécifiquement pour l'automobile, parce qu'elles desservent également d'autres marchés, s'insèrent néanmoins dans la filière automobile au sens large et voient leur avenir dépendre au moins en partie des évolutions de cette filière. Il n'est toutefois pas possible de chiffrer précisément le nombre d'emplois dans ces entreprises ou unités de production qui dépendent du futur de la filière automobile régionale ou nationale : en effet, plusieurs fonctions sont mutualisées, en ce sens que les personnes qui les occupent travaillent pour plusieurs marchés-débouchés. Dans toutes les régions analysées, le nombre d'emplois total concernés par les évolutions de la filière automobile est donc un multiplicateur – variant entre 1,5 et 2 – du nombre d'emplois recensés comme étant strictement liés à la production automobile.

Depuis 2000, la part de la valeur ajoutée du secteur automobile dans la valeur ajoutée de la Haute-Normandie ne cesse de régresser : elle est passée de 2,9 % en 2000 à 1,04 % en 2009. C'est la plus forte régression parmi les régions françaises. En termes de volume d'emploi, l'industrie automobile a perdu 38 % de ses effectifs entre 2000 et 2009 (contre 2 et 24 % dans d'autres régions spécialisées). Ceci s'explique notamment par les difficultés rencontrées par le principal constructeur localisé dans la région, en l'occurrence Renault, ainsi que par une fragmentation du tissu économique régional en PME de moins de 50 salariés : cette partie du tissu industriel a en effet été fortement impactée par les changements dans l'industrie automobile.

Cette chute des ventes a également été supportée par les équipementiers et sous-traitants régionaux travaillant en lien direct avec Renault ou avec d'autres donneurs d'ordres. Selon une étude de la Drire réalisée en 2008, 85 % des sous-traitants automobiles ont un client donneur d'ordres en Haute-Normandie, et la moitié d'entre eux sont commercialement dépendants de ce(s) donneur(s) d'ordres puisqu'ils ne travaillent que

pour la filière automobile. Ainsi, depuis 2008, plusieurs fournisseurs régionaux ont dû fermer leurs usines ou réduire considérablement leurs effectifs.

C'est le cas notamment de :

- Plastic Omnium (Saint Romain de Colbosc), fabricant de pare-chocs pour Renault Sandouville, a licencié 219 salariés ;
- Tyco Electronics (Val de Reuil), fournisseur de composants électroniques, a fermé son usine de 270 salariés ;
- Faurecia (Sandouville), fabricant de sièges automobiles, a supprimé 133 postes sur 254 ;
- Johnson Controls (Grand Quevilly), fabricant de batteries, a fermé son usine de 280 salariés ;
- Holophane (Les Andelys), fabricant de verres de phare, a supprimé 60 postes sur 420.

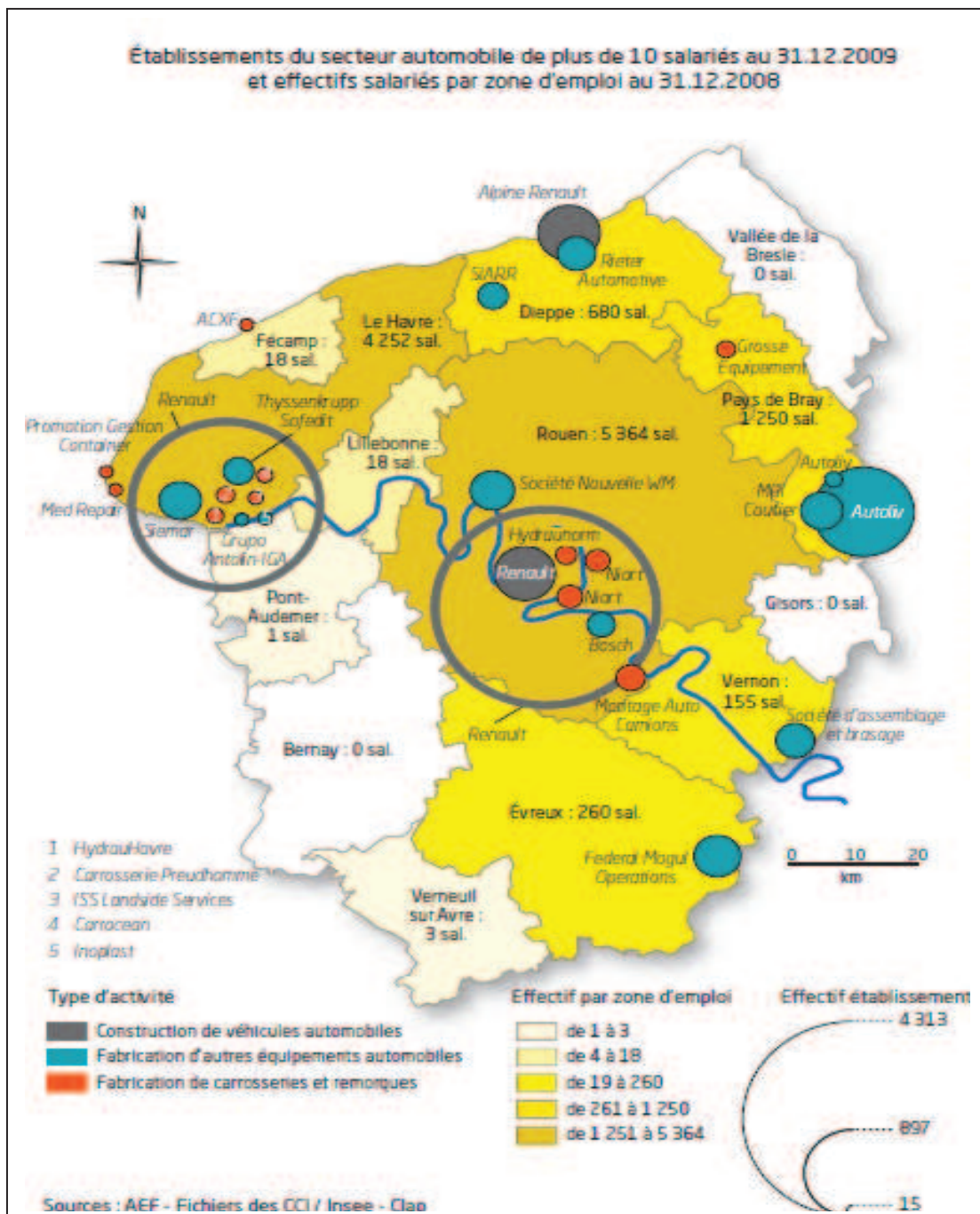
Enfin, parallèlement à ce recul, le secteur automobile est un des plus vieillissants des secteurs industriels régionaux. En effet, entre 2006 et 2020, 45 % des effectifs vont cesser leur activité avec une majorité de départs entre 2011 et 2015 (étude Insee de Haute-Normandie et Crefor, 2010).

#### *b) Une industrie fortement concentrée géographiquement et en cours de structuration*

L'industrie automobile régionale est notamment concentrée autour des agglomérations de Rouen et du Havre, avec plus spécifiquement une forte présence des sites de Renault (moteur et boîtes de vitesse, assemblage de voitures haut de gamme de la marque, compatibilité électromagnétique *via* des bancs ou des équipements de simulation numérique).

Il faut également prendre en considération la présence d'un tissu de sous-traitants conséquent autour de la ville de Dieppe. Enfin, il est important de noter que la proximité du bassin d'activité parisien prend forme notamment à travers le pôle de compétitivité trirégional MOVEO (Île-de-France, Haute-Normandie et Basse-Normandie).

Ainsi, la carte ci-dessous montre que les activités sont localisées essentiellement le long de la Seine autour du Havre et de Rouen (90 % de l'emploi du secteur), le reste de la filière étant localisé dans les zones d'emploi de Dieppe et du Pays de Bray. Une spécificité forte par rapport à d'autres régions est la présence du port du Havre. Ce dernier point peut avoir des implications importantes en termes de positionnement de la filière régionale de l'automobile.



c) Synthèse des analyses SWOT de la région Haute-Normandie<sup>14</sup>

La filière automobile régionale est actuellement en cours de structuration, notamment à travers les actions menées par le pôle de compétitivité trirégional (MOVEO) et par l'Association Régionale de l'Industrie Automobile lancée depuis décembre 2010. Ce travail de structuration est d'autant plus important que la région se distingue par une faible culture de l'innovation et de la coopération.

FORCES	FAIBLESSES
Présence de la filière automobile au complet : (études – construction – équipementiers – sous-traitants)	Dépendance aux constructeurs nationaux, notamment à Renault (centres de décision)
Tissu de sous-traitants et d'équipementiers important	Faible présence de PME de taille intermédiaires (faible capacité de R&D, de diagnostic stratégique, de commercialisation...).
Port du Havre : premier port français pour les entrées et les sorties de véhicules	Faible recherche et développement dans les PME (petite taille et souvent sous-traitantes → faible capacité d'investissement dans l'innovation). une économie régionale marquée par une tradition industrielle, de fortes mutations et caractérisée par des fonctions purement productives auxquelles sont rarement associées les fonctions de recherche / conception / marketing.
Présence d'un grand constructeur automobile français	Des taux de qualification des salariés plus faibles qu'en moyenne
	Viellissement des salariés du secteur

OPPORTUNITES	MENACES
Pôle de compétitivité MOVE'O – création ARIA	Délocalisation de certaines chaînes de production - Concurrence des pays émergents
Dynamique des constructeurs : (nouveaux modèles, nouvelles technologies embarquées ...)	Marché européen saturé et où il existe des surcapacités de production. Ralentissement du marché national et international
Présence d'autres secteurs d'activité pour les sous-traitants : diversification possible face aux mutations économiques du secteur (aéronautique, verre, pharmacie, énergie (EPR, parc éolien, pétrochimie), packaging (présence forte de sociétés de distribution et d'une filière logistique forte → pôle de compétitivité Novalog)	Problématique de maintien des compétences dans le cadre des départs à la retraite
Projets qui émergent de la déconstruction	

L'industrie automobile en région Haute-Normandie dispose d'atouts importants, tels que la **présence du port du Havre**, l'existence d'une **filière logistique** importante et l'activité des acteurs au sein du **pôle de compétitivité mondial MOVEO** notamment.

L'analyse montre toutefois que l'industrie automobile en Haute-Normandie a d'importants défis à relever, plus particulièrement en matière de compétences avec les **départs massifs à la retraite** prévus pour la décennie à venir et les **faiblesses de positionnement sur les activités innovantes**.

<sup>14</sup> Ces synthèses sont le résultat de l'analyse des travaux déjà effectués par les institutions et organismes présents au niveau régional, complétée par les discussions ayant eu lieu lors des séminaires régionaux organisés lors de l'étude BIPE.



## 4.2 L'industrie automobile en Lorraine

### *a) Une industrie régionale importante mais en perte de vitesse*

L'industrie automobile est surreprésentée dans l'industrie lorraine avec 8 % de la valeur ajoutée industrielle en 2007 contre 5 % au niveau national. Avec 5 sites constructeurs (deux usines Daimler, une usine de bus urbains Evobus, une qui assemble la Smart, une usine Renault assemblant le Master et 2 sites d'assemblage mécanique de PSA [boîtes de vitesse, moteurs diesel]), les constructeurs emploient 10 000 salariés en région. À ces constructeurs il faut ajouter la présence de 60 grands équipementiers internationaux dont beaucoup d'équipementiers étrangers (notamment allemands) qui emploient 10 000 salariés environ également. La Lorraine est la 1<sup>ère</sup> région équipementière de France devant les régions Rhône-Alpes et Pays de la Loire. Les acteurs de la chaîne de valeur (constructeurs et équipementiers emploient 20 000 salariés en Lorraine - données Insee). S'ajoute à cela un tissu de 200 PME fournisseurs de composants pour les véhicules, mais aussi d'équipements de production et de services associés. Si ces entreprises ne travaillent pas exclusivement pour le secteur automobile, celui-ci représente néanmoins une part importante de leur chiffre d'affaires. Ce tissu de PME emploie environ 10 000 personnes également.

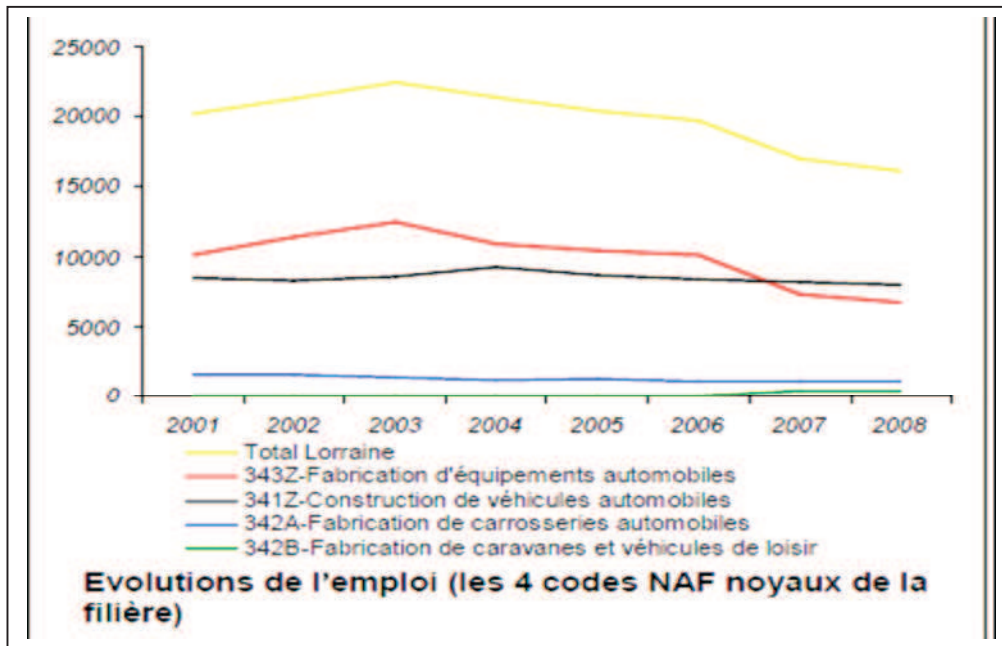
Ce tissu d'entreprises a connu, après une période de relative stabilité entre 2001-2006 où l'emploi a diminué de 2,3 %, soit une perte d'environ 470 emplois sur la période, une accélération de la perte d'emplois entre 2006-2008 avec une baisse de 18,6 %, soit une perte d'environ 3 700 emplois en 3 ans<sup>15</sup>.

L'industrie automobile de la région Lorraine se caractérise par des compétences importantes dans le domaine des matériaux et des métaux (pôle de compétitivité Matériaux). C'est une industrie de reconversion qui profite de la proximité d'une forte présence automobile en Allemagne, ce point étant très important dans l'analyse des mutations possibles de l'industrie régionale. Enfin, nous pouvons noter également la forte proximité au *cluster* Montbéliard-Belfort-Mulhouse et au pôle de compétitivité Véhicule du Futur en Franche-Comté et en Alsace. Ce point est important dans l'analyse des futures stratégies possibles pour l'industrie régionale de l'automobile. En effet, la question qui se pose à ce niveau est dans quelle mesure il serait possible de construire des stratégies d'intégration économique plus forte entre les industries automobiles de la région Lorraine (fortement axée sur les compétences « matériaux ») et les régions Alsace et Franche-Comté. Deux outils de politique publique semblent privilégiés pour réfléchir à des actions conjointes, en l'occurrence les pôles de compétitivité Matériaux (en Lorraine) et Véhicule du Futur (en Alsace et Franche-Comté).

---

<sup>15</sup> Données Insee sur les codes naf suivants : 343Z, 341Z, 342A et 342B (ancienne nomenclature).

Cette réflexion devra également associer les organismes qui agissent pour la structuration des industries automobiles en région, en l'occurrence Autoessor<sup>16</sup> en Lorraine et PerfoEst<sup>17</sup> pour les régions Alsace et Franche-Comté. Cette réflexion pourra se fixer comme objectif majeur d'augmenter la visibilité et l'attractivité de l'Est de la France pour l'industrie automobile face à la région Île-de-France et à l'Allemagne et à l'Europe centrale et de l'Est.



*b) Une industrie géographiquement concentrée mais faiblement structurée au niveau régional*

L'industrie automobile de la région Lorraine est fortement concentrée notamment dans le département de la Moselle où 62 % des emplois sont localisés. Cette existence d'une proximité géographique forte entre plusieurs constructeurs et équipementiers n'empêche pas une faible intégration régionale de la filière.

<sup>16</sup> La CCIR de Lorraine, en partenariat avec la Direccte et le conseil régional de Lorraine, a initié en juillet 2006 une action collective en faveur de la filière automobile lorraine (Autoessor). Les objectifs fixés sont les suivants :

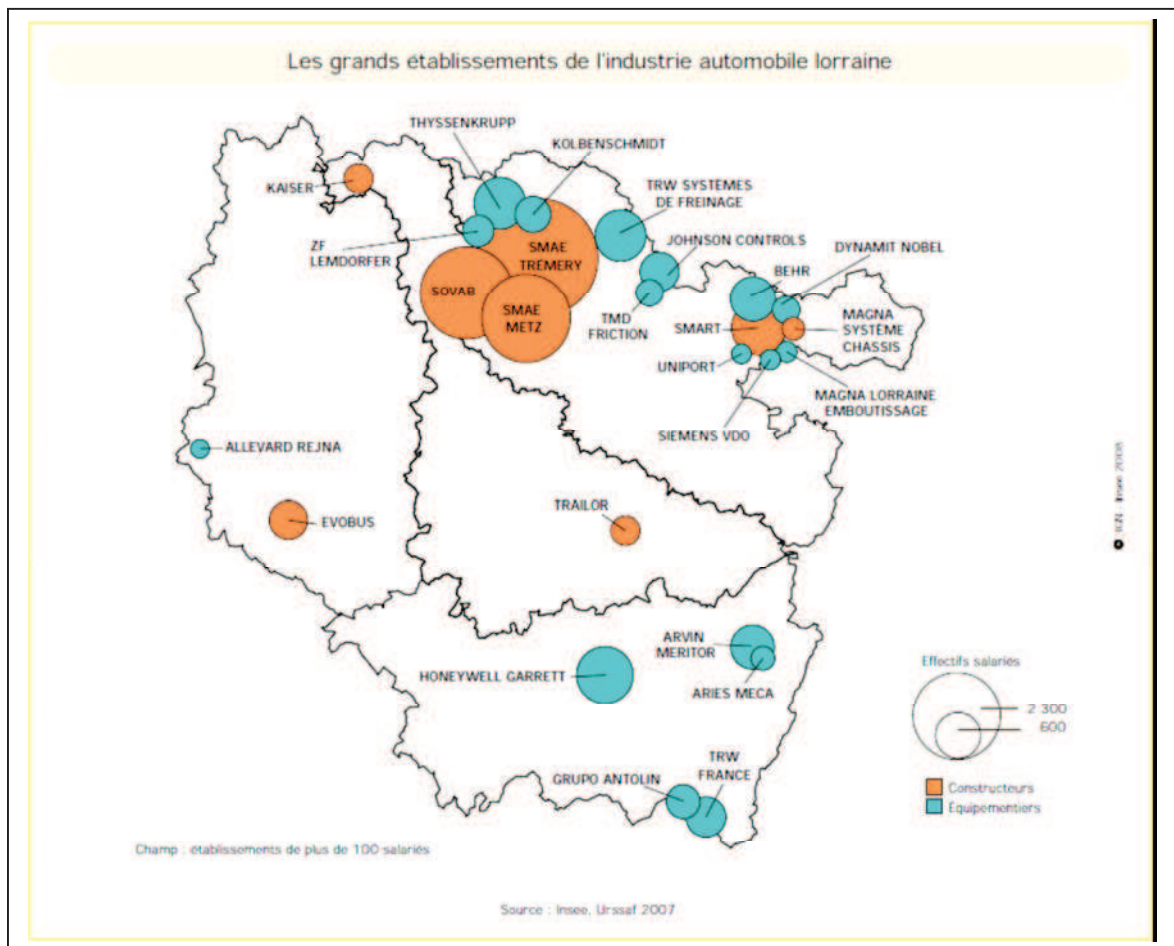
- vision plus claire des évolutions de la filière, de ses enjeux et des besoins des clients ;
- implication plus forte dans l'innovation, la conception de produits et de sous-ensembles ;
- recherche plus soutenue de partenariats technologiques et/ou commerciaux ;
- développement des performances industrielles ;
- volonté de développement à l'international ;
- gain de compétitivité.

<sup>17</sup> Créé en 1997 à l'initiative de 29 industriels, PerfoEst fait partie du réseau des ARIA (Associations Régionales de l'Industrie Automobile). Programme piloté par le pôle Véhicule du Futur depuis 2008, ses objectifs sont :

- favoriser l'amélioration continue de la performance opérationnelle au sein des entreprises ;
- adapter les pratiques aux évolutions d'une filière en pleine mutation ;
- assurer la promotion et la pérennité de la filière automobile de la région Est.



Celle-ci s'explique par des centres de R & D souvent situés hors de la région et une double dépendance industrielle notamment aux donneurs d'ordres localisés en Allemagne ainsi qu'aux constructeurs localisés en Moselle. Cette dépendance peut être relativisée par le fait que de nombreuses PME développent des compétences dans des domaines connexes, notamment dans les matériaux, et n'ont donc pas pour clientèle uniquement les industriels de l'automobile (voir partie précédente).



## c) Synthèse des analyses SWOT de la région Lorraine

FORCES	FAIBLESSES
Compétence décennale en sidérurgie et travail des métaux (matériaux avec le pôle Matériaia)	Faible intégration de la filière → fragmentation de l'activité, manque de communication et de synergie entre les acteurs (Axe d'activité important d'Autoessor)
Compétences également en plasturgie avec le pôle de plasturgie de l'Est, ainsi que présence du pôle fibres qui s'intéresse à l'utilisation des fibres naturelles dans les matériaux, et notamment dans les composites.	Manque de compétences d'avenir dans une filière traditionnelle (technologies de l'information, électromobilité...)
Situation géographique centrale en Europe → centres logistiques importants grâce aux infrastructures de transport	Beaucoup de PME ont une activité non spécifique à l'automobile (quelle intégration au sein de la chaîne de valeur?)
	Pour les entreprises de plus de 50 salariés, les centres de décision et de R&D sont souvent situés hors de la région (voire hors de France et notamment en Allemagne)

OPPORTUNITES	MENACES
La région peut s'appuyer sur le développement des nouveaux matériaux qui sont appelés à équiper fortement les automobiles (problématique d'allègement et de motorisation électrique)	Une industrie, notamment en Moselle-Est très dépendante de constructeurs allemands qui opèrent en circuit fermé avec des fournisseurs exclusifs et souvent allemands → Menace de baisse soudaine d'activité pour les entreprises régionales
Présence de bureaux d'ingénierie très innovants sur ce créneau porteur	Concurrence forte des fournisseurs de l'Est et d'Allemagne, des prix tirés vers le bas et un manque de visibilité sur les volumes à très court terme (difficulté à créer des partenariats à long terme)
Possibilité de se placer sur des nouveaux services industriels d'avenir (recyclage et déconstruction)	Des bureaux d'ingénierie insuffisamment intégrés au tissu local et qui peuvent être rachetés par des investisseurs étrangers
Possibilité de développer des partenariats aujourd'hui quasi-inexistants avec des pays et régions limitrophes (Pôle véhicule du futur en Alsace et Franche-Comté)	Difficultés de financement des PME innovantes (renforcées par les flux tendus de trésorerie) → Affaiblit toute vision stratégique à long terme.
	Incertitude sur la pénétration de la SMART électrique dont l'usine représente une part importante de l'emploi de la région

La région Lorraine s'appuie sur des forces spécifiques avec des **compétences importantes dans le travail des métaux et des matériaux** (présence du pôle de compétitivité Matériaia), mais également en **plasturgie** avec le pôle plasturgie de l'Est<sup>18</sup>. Ces forces sont complémentaires aux compétences existantes dans les régions limitrophes, dont notamment en Alsace et en Franche-Comté.

Cette industrie se caractérise cependant par une **forte dépendance aux constructeurs allemands** et des problématiques liées à la **capacité d'innovation des entreprises locales** (centres de décision à l'étranger, difficultés de financement des PME innovantes locales, manque de compétences dans les technologies de l'information et l'électromobilité).

<sup>18</sup> Le PPE (Pôle de Plasturgie de l'Est) a été créé en 1990 pour être un centre d'appui au service des industriels de la plasturgie. Il s'est rapidement spécialisé dans le domaine des composites. Il a un statut d'association à but non lucratif (loi 1908). Le PPE est maintenant un centre de transfert technologique international spécialisé dans la mise en œuvre des matériaux composites renforcés à fibres longues à matrice thermoplastique et thermodurcissable.

### 4.3 L'industrie automobile en Franche-Comté

#### *a) La prééminence de l'industrie automobile dans le nord de la Franche-Comté et le sud de l'Alsace*

L'industrie automobile est prééminente dans la région Franche-Comté, et plus particulièrement dans le nord de la Franche-Comté qui concentre 36 % des emplois privés régionaux tous secteurs confondus. La part des emplois du secteur automobile dans l'aire urbaine de Montbéliard<sup>19</sup> est de 20 % (7,7 % en Franche-Comté).

Cette industrie est fortement présente sur un territoire allant du nord de la Franche-Comté au sud de l'Alsace. Ainsi, en 2007, PSA Sochaux, dont l'influence se concentre dans le « nord Franche-Comté », entraînait directement ou indirectement 23 550 emplois salariés dont 11 800 employés directement par PSA (Insee). L'influence de cette dernière est forte dans de nombreuses communes de la région. La part de la population concernée dans la population locale atteint et dépasse souvent 30 % (source : Ambroise Bouteille et Associé – données Insee, 2010). Toujours en 2007, PSA Mulhouse, dont l'influence se concentre dans le sud de l'Alsace, entraînait directement ou indirectement 15 300 emplois dont 9 440 salariés directement employés par PSA (Insee).

Cette forte concentration se caractérise notamment par la présence forte dans la partie assemblage final (Sochaux et Mulhouse notamment). On observe néanmoins un recul tendanciel de l'emploi et un recours croissant à l'intérim, pratique non spécifique à la Franche-Comté, mais qui a été constatée au niveau des trois territoires analysés.

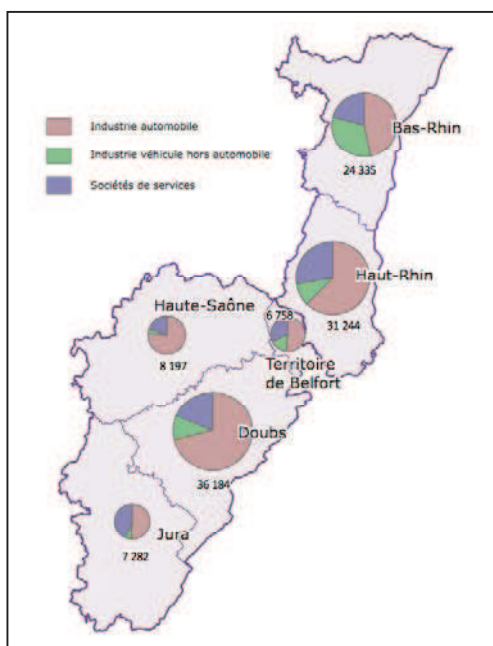
Les cartes présentées à la page suivante illustrent la concentration de l'activité de la filière sur différents pôles régionaux.

Sont également présents sur le territoire des équipementiers de rang 1, tels que Faurecia, Visteon, Fuji-Autotech, Trèves, Streit Industrie, Delfingen, Plastic Omnium et d'autres. Enfin, sont implantés également au niveau local des centres de R & D et d'études (centres d'essais PSA, centre Faurecia échappement, bureaux d'études spécialisés.)

---

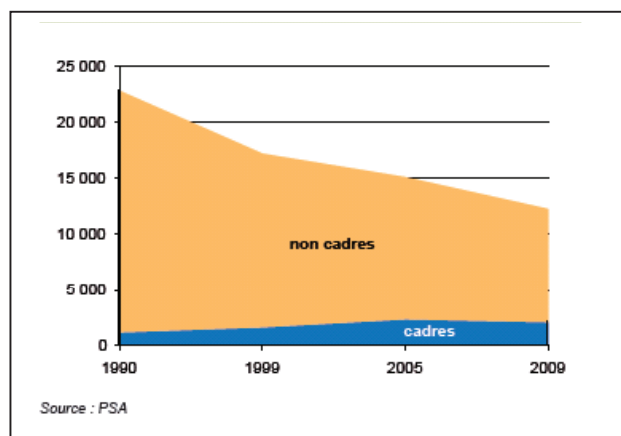
<sup>19</sup> D'après la définition qu'en donne l'Insee, l'aire urbaine de Montbéliard est composée de 126 communes, situées dans le Doubs, la Haute-Saône et le Territoire de Belfort. Ses 180 064 habitants font d'elle la 45<sup>e</sup> aire urbaine de France. Sur ce point, nous mettons en avant la problématique des échelles d'intervention pour la mise en œuvre d'une politique de structuration des filières automobiles régionales (métropoles, pôles métropolitains, région, État). Cette problématique concerne en particulier l'aire urbaine Belfort–Montbéliard–Héricourt, à cheval sur trois départements : elle avoisine les 300 000 habitants (306 000 en 2007) et pourrait donc prétendre à bénéficier de la gouvernance « pôle métropolitain » prévue dans la loi nouvellement adoptée si les élus le décidaient. Dans cette loi, les conditions minimales sont d'ailleurs moins exigeantes pour les territoires frontaliers. Or, l'avenir de l'automobile en France est très dépendant de caractéristiques « métropolitaines » : environnement favorable à la recherche, universités et centres de formation supérieure, bassins de compétences, infrastructures, proximité géographique entre acteurs de la filière...

## Répartition géographique de l'emploi dans l'industrie automobile et industries connexes<sup>20</sup>



Source : pôle Véhicule du Futur, 2008

## Évolution de l'emploi cadre et non cadre sur le site PSA de Sochaux



Source : PSA

<sup>20</sup> Définitions proposées sur le site internet du pôle de compétitivité Véhicules du Futur :

**Industrie Automobile** : industrie principalement tirée par PSA et quelques gros équipementiers. Ces industries ont peu de produits propres. Les activités études sont tournées vers du développement sur cahier des charges constructeur. Forte dépendance des entreprises aux constructeurs. L'étude Adit de 2001 parle de filière automobile complète avec la présence sur nos territoires de bureaux d'études spécialisés, de sociétés d'outillage, de transformateurs plastiques, de découpeurs emboutisseurs et de grands équipementiers. Les équipementiers locaux sont principalement constitués de sites et d'agences de groupes. Les sites PSA de Mulhouse et Sochaux sont des sites d'assemblage.

**Industrie de la production de véhicules, hors automobile** : industrie diversifiée et autonome.

**Sociétés de services industriels** : secteur principalement composé de sociétés d'ingénierie. La taille de ces sociétés de services est en général modeste. Les grandes entreprises d'ingénierie des territoires sont des agences de groupes, travaillant en régie pour le compte des constructeurs et équipementiers locaux. L'étude Adit de 2001 soulignait la forte représentation des outilleurs dans les tissus industriels régionaux. Depuis, de nombreux établissements ont fermé. Ce secteur d'activité reste fragile en 2008.

Malgré l'évolution négative de l'emploi industriel sur le long terme, en 2008 les zones d'emploi de Montbéliard et Mulhouse emploient 25 500 salariés dans l'industrie automobile, soit légèrement plus que les zones d'emploi de Versailles et Poissy.

Année 2008 (résultats définitifs): Activité économique A88				
	Code A88	Libellé A88	Etablissements	Emploi
MONTBÉLIARD	29	Industrie automobile	21	16194
VERSAILLES (Velizy, Guyancourt)	29	Industrie automobile	26	16128
LYON	29	Industrie automobile	90	11637
MULHOUSE	29	Industrie automobile	10	9368
POISSY	29	Industrie automobile	7	8998

Source : unistatis, traitement BIPE. Données par zone d'emploi

b) Synthèse des analyses SWOT de la région Franche-Comté

FORCES	FAIBLESSES
Forte présence de l'industrie automobile (site PSA Sochaux et Mulhouse)	Faible qualification répandue. Lacunes dans l'électronique embarquée et autres produits à forte valeur ajoutée.
Présence d'un tissu de Petites entreprises très réactives	
Culture locale fortement ouverte à l'industrie	Faible capacité à maintenir les compétences sur place (malgré la présence de l'UTBM) → attractivité du territoire et des métiers proposés?
Positionnement géographique (logistique, proche de l'Est et de l'Allemagne)	Faible présence d'Entreprises de Taille Intermédiaire (faible capacité de R&D, de diagnostic stratégique, de commercialisation...).
Présence de centres de R&D et de bureaux d'études	Peu de PME exportatrices (y compris vers l'Allemagne)
OPPORTUNITES	MENACES
Possibilité de renforcer les synergies et connexions entre le secteur de l'énergie (fortement présent à Belfort) et l'automobile (Montbéliard / Mulhouse). Ce point concerne notamment les bureaux d'études.	Poids croissant des pays émergents en termes de production, mais aussi de consommation
Déconcentration et externalisation de la R&D → quelle attractivité du territoire pour ces fonctions?	Déplacement du centre de gravité de l'industrie automobile et donc potentiellement de la production et des bureaux d'étude (début de rapatriement de fabrications autrefois délocalisées)
Important potentiel de progression en matière d'exportation	Marché européen saturé et où il existe des surcapacités de production. Ralentissement du marché national et international
Présence du pôle de compétitivité Véhicule du Futur	Territoire fortement dépendant de la présence des sites de production de PSA. Stratégie de PSA? Reprise économique sans emplois ?
La filière déconstruction / Valorisation	Problématique de maintien des compétences dans le cadre des départs à la retraite

La région Franche-Comté se caractérise par une **forte présence de l'industrie automobile** structurée essentiellement autour des sites PSA de Sochaux (sans oublier l'usine de PSA Mulhouse en Alsace). Cette forte présence fait de cette zone géographique Sochaux – Mulhouse le **premier cluster automobile français en nombre d'emplois** devant Versailles (Vélizy, Guyancourt) – Poissy.

Cependant, l'industrie régionale souffre d'une **faible présence d'entreprises de taille intermédiaire** et de certaines **lacunes en termes de compétences** dans des métiers à forte valeur ajoutée (électronique embarquée). De plus, la dépendance de l'industrie régionale à la présence de PSA peut présenter autant un avantage (en période de croissance) qu'un inconvénient majeur (en période de récession), posant ainsi la question de la diversification des marchés ou des donneurs d'ordres.

## 5 LES ENSEIGNEMENTS SUITE À L'ANALYSE DES TROIS RÉGIONS

### 5.1 Les problématiques communes

#### 5.1.1 Le sujet des compétences régionales

##### *a) Promouvoir la culture entrepreneuriale dans les régions et pallier le déficit de l'image de l'industrie*

Le sujet des compétences renvoie en premier lieu à la nécessité de **promotion de la culture entrepreneuriale** ainsi qu'à la promotion (et l'attractivité) des métiers de l'industrie. Les discussions lors des ateliers ont fait émerger la question de l'organisation de forums au niveau local afin de renforcer et d'animer cette dimension tout en y associant les étudiants.

Le constat est fait qu'il est moins difficile pour une entreprise d'intégrer des jeunes issus de l'alternance, à condition toutefois qu'elle ait les moyens d'assurer le tutorat des jeunes. Si les entreprises ont les moyens de mettre en œuvre le tutorat, elles ont des difficultés réelles pour attirer les jeunes qui préfèrent souvent se tourner vers d'autres secteurs. **Il existe en effet un déficit d'image de l'industrie en général et de la filière automobile.** Il est d'ailleurs à prévoir une certaine concurrence entre les filières pour le recrutement dans les années à venir.

##### *b) Définir une stratégie claire face aux départs à la retraite annoncés entre 2010 et 2020*

Le secteur automobile appartient à une lourde tradition industrielle qui fait que les compétences acquises au cours des décennies ne sont ni rapidement adaptables, ni facilement évolutives. Ce constat est confirmé par le fait que, lors des plans sociaux, les personnes sont difficilement reclassables dans d'autres industries. Ce constat prend une dimension particulière dans une région comme la Haute-Normandie, où le secteur automobile est un des **secteurs les plus vieillissants d'un point de vue démographique** : entre 2006 et 2020, 45 % des effectifs vont partir à la retraite, avec une majorité de départs entre 2011 et 2015 (étude Insee de Haute-Normandie et Crefor, 2010). Cela pose la question du renouvellement de ces effectifs, de l'évolution des métiers et des compétences de ceux qui seront amenés à remplacer ces départs, et des conséquences pour les filières formation.

La plate-forme de la Filière Automobile<sup>21</sup> travaille sur les métiers de la filière. À travers ce travail, les donneurs d'ordres vont donner des informations en termes de besoins de formation (GTEC<sup>22</sup>).

---

<sup>21</sup> <https://www.pfa-auto.fr/?q=node/47>



Se construit ainsi une vision partagée entre entreprises « têtes de filière » afin d'avoir une idée de ce que l'industrie automobile de demain sera, et donc de la nature des compétences dont elle aura besoin. La problématique liée à cette question de **l'avenir des métiers de l'automobile** est également celle de la traçabilité des nouveaux métiers et compétences, avec un besoin d'avoir une meilleure visibilité des compétences disponibles sur le marché.

Il est généralement admis que des métiers nouveaux vont apparaître en lien avec les mutations économiques et technologiques du secteur. Ceci étant, les métiers traditionnels vont perdurer mais ils vont devoir évoluer. Il est difficile de pouvoir répondre aujourd'hui aux questions posées lors des séminaires (Comment faire évoluer les compétences des salariés ? Comment anticiper les compétences qui seront disponibles sur le marché de l'emploi ? Comment anticiper les métiers futurs et suivre les métiers existants ?). **Répondre à ces questions suppose un diagnostic des besoins futurs qui n'est pas encore établi, puisque ce diagnostic dépend lui-même des perspectives d'évolution économique et sectorielle des différentes régions et des orientations stratégiques du développement économique.** Or, peu de régions en France disposent d'une telle vision. La réflexion initiée au travers des séminaires prospectifs régionaux n'a constitué qu'une première étape de prise de conscience et de mobilisation, qui devra être poursuivie et affinée par les acteurs économiques locaux, notamment les entreprises, peu nombreuses lors des séminaires.

*c) Renforcer l'attractivité des territoires pour les compétences clés*

Cette question se pose pour les trois régions avec néanmoins des spécificités locales.

Ainsi, la spécificité de la région Haute-Normandie est notamment sa proximité de la région Île-de-France. Celle-ci est perçue comme étant un désavantage, étant donné l'attractivité de la région francilienne sur les centres de R & D pour les étudiants et les personnels qualifiés.

L'attractivité de la région Franche-Comté pour les compétences clés se pose quant à elle en prenant en compte la proximité de l'Allemagne et de la Suisse. Ces deux derniers constituent des marchés de travail jugés potentiellement plus attractifs.

---

<sup>22</sup> L'action « compétences et métiers de demain » de la plate-forme de la Filière Automobile se donne pour objectifs de promouvoir la filière afin d'attirer les talents et intégrer par la formation des personnels de bas niveaux de qualification, de mettre en place une bourse d'emplois permettant de favoriser et sécuriser la mobilité interentreprises des métiers sensibles et d'identifier les évolutions de compétences, de réaliser un bilan des ressources, de mettre en œuvre les dispositifs de gestion/adaptation des ressources.



### 5.1.2 Les politiques de diversification

#### a) Prendre en compte les spécificités des PME locales

Le sujet de la diversification a fait émerger la question de la capacité des PME à pénétrer de nouveaux marchés. Ainsi, l'industrie automobile se caractérise par la présence d'un tissu de sous-traitants dont une partie est constituée de PME familiales avec une forte dépendance à des donneurs d'ordres récurrents. Ceci pose clairement la question de la capacité des politiques régionales à convaincre ces PME à faire évoluer la vision de leur métier et de leur stratégie en intégrant plus fortement les questions de la diversification vers d'autres marchés. Ainsi, la possibilité de mise en place d'une aide financière à la réalisation d'un audit stratégique en faveur des PME a été évoquée, l'objectif étant d'inciter les PME à sortir de leur sentier d'évolution classique. La Direccte fait déjà des diagnostics gratuits, mais il ne s'agit que de la première phase d'accompagnement du dirigeant de PME. Le point « bloquant » à ce niveau-là est souvent celui de la volonté du dirigeant de PME de s'engager dans un tel diagnostic stratégique, et à faire évoluer son activité par la suite en intégrant les enseignements de ce diagnostic. Un autre frein est celui du manque de visibilité, et parfois de continuité, de l'orientation des politiques publiques : quelle évolution future des marchés, des stratégies des donneurs d'ordres et des conséquences sur l'activité de la PME, etc. ?

#### b) Identifier les marchés viables

La plupart des régions françaises ont structuré leur politique sectorielle autour de filières considérées comme étant stratégiques (énergie, aéronautique, automobile, logistique, agroalimentaire, matériaux, pharmacie etc.), en fonction des spécificités locales. Cette structuration n'empêche cependant pas de poser la question de la meilleure connaissance des tendances d'évolution des secteurs porteurs (ainsi que de l'identification de ces derniers).

Cette identification nécessite notamment de valider la viabilité des marchés vers lesquels les entreprises de l'automobile peuvent se diversifier. Ceci suppose de prendre en compte le fait que les industriels de l'automobile évoluent dans une logique de volumes importants tandis que de nombreux autres marchés évoqués (par exemple l'aéronautique) sont plus restreints en taille (sans évoquer les questions de normalisation nécessaire pour s'imposer sur de nouveaux marchés). Ce point met en avant le fait que la diversification peut également se faire en cherchant à conquérir de nouveaux marchés au sein même de l'industrie automobile (par la diversification vers de nouveaux donneurs d'ordres), mais également à pénétrer les marchés émergents de l'automobile (véhicule électrique).

Les séminaires régionaux ont toutefois témoigné de l'attachement des acteurs actuellement impliqués dans la filière automobile pour cette filière, et d'une certaine réticence à envisager une réorientation ou un repositionnement vers d'autres marchés-débouchés, parfois jugés difficiles d'accès ou encore plus exigeants (comme l'aéronautique, par exemple), ou plus aléatoires encore (technologies liées à l'environnement, emballage).

### *c) Opérationnaliser les politiques de diversification*

Concernant la diversification des marchés-débouchés, les trois régions analysées montrent des spécificités intéressantes. Par exemple en Lorraine, plusieurs entreprises sont déjà fortement diversifiées. Ceci s'explique par le fait qu'une grande partie du tissu de PME fait partie des industries des matériaux et de la plasturgie, ces PME n'étant pas exclusivement centrées sur l'industrie automobile. Cependant, dans cette même région, l'exemple des PME de la mécanique est moins positif, car leur marché aujourd'hui se situe à plus de 90 % dans l'automobile, cette relation de dépendance à un marché n'étant pas évidente à dépasser et à remettre en cause.

Réussir une diversification suppose d'aider les chefs d'entreprise à construire une vision stratégique et à les soutenir dans la phase de prospection (des outils existent déjà sur ce point notamment à travers la Direccte, mais aussi grâce à l'action des ARIA).

Concernant les mesures à mettre en œuvre pour soutenir les entreprises dans la phase de transition, la multiplicité des acteurs institutionnels a souvent été soulignée lors des séminaires. Ce nombre élevé d'acteurs est toutefois jugé nuisible à la cohérence de l'action économique régionale : si toutes les initiatives prises individuellement sont jugées intrinsèquement intéressantes, une cohérence plus forte dans l'action économique des différentes structures et institutions au niveau de la région, et une amélioration de la lisibilité de ces politiques, sont souhaitées. La multiplication d'acteurs et d'initiatives est par exemple citée comme un des facteurs d'explication à la faible mobilisation des entreprises lors des différents événements qui leur sont consacrés. Le constat est également fait de l'existence d'une multitude de procédures d'aides « sur l'étagère ». La question qui se pose est plus celle de leur appropriation par le tissu industriel local que des mesures à prendre pour compléter les dispositifs.

### *5.1.3 Les stratégies de soutien à la compétitivité industrielle dans un contexte de crise et de mondialisation*

#### *a) Prendre en compte la taille des entreprises*

La (petite) taille des entreprises et le soutien aux stratégies de regroupement et de renforcement des synergies locales (réseaux, *clusters*, groupements...) sont des axes importants des politiques axées sur le renforcement de la compétitivité. Les différents travaux des ateliers mettent en avant l'importance d'identifier les problématiques *spécifiques* aux différentes catégories d'entreprises (en fonction de leur taille, mais aussi de leur niveau de technicité).

*b) Stratégies de diversification des donneurs d'ordres*

Le renforcement de la capacité d'exportation des PME régionales est un point souvent évoqué sur la question des stratégies de soutien à la compétitivité. Ainsi, un des problèmes des entreprises est la faible capacité à exporter à cause de leur trop faible taille. Cette question met en avant la problématique de la formation des dirigeants et de la meilleure connexion des PME (notamment les PME traditionnelles) aux structures spécialisées sur ces questions (UbiFrance, CCI International). Ce point rejoint la question de la lisibilité institutionnelle et s'ajoute à la faiblesse (voire l'absence) de vision stratégique de la part des PME. Les dispositifs de soutien publics existent mais ne sont pas assez connus. Il existe différents outils qu'il peut être intéressant de mutualiser ou coordonner et d'aller voir les entreprises pour les aider à aller à l'export. Un exemple de dispositif est celui de la mise en place d'une base avancée à l'exportation par la région Lorraine avec pour objectif d'avoir un bureau avec des VRP locaux travaillant à taux partagé avec la Lorraine.

*c) La nécessité de prendre en compte la diversité des positionnements des PME*

La question des stratégies industrielles à mettre en œuvre nécessite donc de bien identifier les différentes catégories de PME qui coexistent au sein des écosystèmes analysés, car les besoins d'une PME de haute technologie<sup>23</sup> ne sont pas les mêmes que ceux d'une PME de haute technicité<sup>24</sup> par exemple. D'autres catégories d'entreprises telles que par exemple les start-ups<sup>25</sup> devront être prises en compte afin de construire des politiques adaptées, ou encore les entreprises appartenant au secteur des services si l'on souhaite sortir de l'analyse traditionnelle des *clusters* « industriels ».

---

<sup>23</sup> Les PME « haute technologie » se caractérisent par un important niveau de R & D en interne les rendant capables de développer et d'introduire sur le marché de nombreuses innovations à un rythme soutenu. Elles se distinguent notamment par une forte spécialisation sur une technologie générique (infrarouge, laser...), à partir de laquelle elles développent une gamme de produits étendue destinée à un ou deux marchés applicatifs (santé, automobile, aéronautique, environnement, défense, télécommunications...) (Lourimi, 2008) « *Les effets des interactions stratégiques des entreprises sur la construction d'avantages compétitifs : cas du cluster francilien de l'optique-photonique* », 2008, sous la direction du Professeur Bertrand Bellon.

<sup>24</sup> Les PME « haute technicité » se caractérisent notamment par un niveau important de spécialisation technique, par la production de séries limitées et de sur mesure à destination de niches de marché bien identifiées. Outre la plus faible intensité en R & D que les PME « haute technologie », la différence majeure entre ces deux groupes stratégiques est qu'alors que les PME « haute technologie » s'identifient par leur maîtrise d'une technologie générique (potentiellement applicable à de nombreux marchés), les PME « haute technicité » s'identifient notamment par leur forte spécialisation sur un produit ou service à destination d'une niche de marché (Lourimi, 2008).

<sup>25</sup> Les *start-ups* de « rupture technologique » ont pour caractéristique de vouloir introduire sur le marché des produits se basant sur une technologie nouvelle. Les solutions développées à partir des connaissances récentes n'ont pas forcément un marché identifié et l'innovation n'a pas pour origine une demande spécifique ou existante de la part du marché. Nous sommes ici dans une logique *techno-push* (Lourimi, 2008).

#### 5.1.4 Les politiques de soutien à l'innovation

##### a) Identifier le potentiel de R & D et structurer les relations locales

L'identification du potentiel de R & D constitue la première étape de toute stratégie de renforcement de la capacité d'innovation des acteurs d'un territoire. D'un point de vue opérationnel, cette étape se matérialise par la construction d'une base de données entretenue régulièrement sur le potentiel de R & D local (potentiellement utilisable dans l'industrie automobile).

C'est sur cette base que les organismes de développement économique peuvent mener des actions visant à faciliter les transferts de technologies, à définir les domaines stratégiques sur lesquels les financeurs doivent focaliser leur soutien à l'innovation, structurer leur système de valorisation de la recherche et à communiquer sur les technologies, savoir-faire clés présents en région en vue d'attirer des investisseurs étrangers. Les pôles de compétitivité et les PRES sont des acteurs clés de ces politiques.

Aujourd'hui, le constat est fait que certaines régions n'ont pas encore accompli ce premier pas, conduisant ainsi aujourd'hui à une faible capacité à définir une stratégie sur la question de l'innovation (identification des laboratoires et de centres de R & D des entreprises qui sont potentiellement applicables à l'industrie automobile, laboratoires, entreprises, compétences clés, nombre de chercheurs, localisation, briques technologiques qui existent au niveau local, marchés potentiellement adressables...), à communiquer sur cette stratégie et, *a fortiori*, à définir des objectifs de développement futur des filières régionales.

##### b) Renforcer l'attractivité du territoire pour les activités de R & D

Une deuxième question clé pour les régions étudiées est celle de l'attractivité du territoire pour les centres de R & D. Comment est-il possible d'attirer des centres de R & D sur un territoire à partir de compétences qui existent sur place (cela renvoie une fois de plus à la nécessité d'identifier le potentiel local de R & D) ? Il est noté que l'existence du Crédit Impôt Recherche donne aux régions françaises la possibilité de se différencier par rapport aux concurrents étrangers. D'ailleurs, l'Agence française pour les investissements internationaux met en avant cet outil pour promouvoir l'attractivité du territoire pour les activités économiques<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Extrait du site internet de l'AFII sur le crédit d'impôt recherche : depuis le 1er janvier 2008, la France propose le meilleur crédit d'impôt recherche (CIR) d'Europe. Le crédit impôt recherche est une mesure d'allègement de l'impôt sur les sociétés basée sur les dépenses de Recherche et Développement engagées par les entreprises implantées en France. Cette incitation fiscale permet de soutenir l'effort de R & D des entreprises et d'accroître leur compétitivité. Pour effectuer une demande de crédit d'impôt recherche, il suffit de remplir un simple formulaire à envoyer en même temps que la déclaration de revenus de l'entreprise. En 2009, les entreprises ont bénéficié du crédit d'impôt recherche à hauteur de 6,2 milliards d'euros au titre des dépenses de R & D engagées lors des années précédentes (source : Minefi, 2010)

Le crédit d'impôt recherche français est le plus incitatif d'Europe :

## 5.2 Les spécificités régionales identifiées

### 5.2.1 Région Haute-Normandie : quelle utilisation de l'axe Seine et du port du Havre ?

La mise en avant de l'axe Seine et des capacités logistiques de la région (avec la présence du pôle de compétitivité Nov@log par exemple) remettent au cœur du sujet l'attractivité territoriale de la Haute-Normandie. En effet, la question de l'attractivité territoriale ne peut être dissociée de la présence du port du Havre qui constitue un atout spécifique et incontestable pour la région. Le port a investi des sommes d'argent importantes au début des années 2000 sur le « Roll on Roll off », et a aujourd'hui des infrastructures sous-utilisées (potentiel de croissance et de création d'emplois pour le territoire). De plus le port a pour atout de proposer des tarifs compétitifs sur le marché. L'axe Seine est également un point spécifique pour la région Haute-Normandie et constitue un point très visible en matière d'attractivité.

Enfin, la question de l'attractivité et de la relation avec les régions limitrophes mettent en avant la question du regroupement des PME locales pour être plus visibles vis-à-vis des grands donneurs d'ordres. Ainsi, la mise en relation d'entreprises qui permettent à plusieurs PME de se regrouper ponctuellement pour répondre à des appels d'offre est une piste à explorer. C'est le type d'actions qui peuvent être menées dans le cadre de la politique de grappes d'entreprises sous la forme d'un accompagnement direct (Dieppe Méca Energie<sup>27</sup>).

- 
- il couvre 40 % des dépenses de R & D la première année, 35 % la deuxième année, 30 % les années suivantes, et jusqu'à 100 millions d'euros (5 % au-delà) ;
  - un levier puissant pour la recherche partenariale en France et en Europe : les dépenses soustraitées à des organismes publics français ou européens sont prises en compte à hauteur de 200 %, ce qui revient à doubler le crédit d'impôt ;
  - toutes les dépenses de R & D sont prises en compte (salaires, charges sociales, fonctionnement, amortissements, brevets, veille... ) ;
  - la procédure, dite de rescrit fiscal, permet d'obtenir un avis de l'administration des impôts et du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche sur l'éligibilité des travaux de R & D avant le démarrage des projets. Le délai de réponse de l'administration est de 3 mois. À défaut de réponse, un avis favorable est réputé obtenu.

<sup>27</sup> Dieppe Meca Energy est une grappe d'entreprises de la région dieppoise labellisée par la DATAR ([www.dieppe-meca-energies.com/](http://www.dieppe-meca-energies.com/))

### 5.2.2 *Région Lorraine : repenser les stratégies d'articulation avec les industries allemandes et d'Europe centrale ?*

Le séminaire a mis en avant le constat que l'Allemagne s'approvisionne en composants semi-finis dans les PECO, ce qui lui confère un avantage compétitif. Se pose la question de la stratégie des entreprises françaises et dans quelle mesure serait-il possible de s'inspirer du modèle allemand. De plus, la question de l'articulation avec les industries allemandes et d'Europe centrale place au centre de la discussion la notion de compétitivité-coût et la capacité de différenciation de l'industrie française de l'automobile.

Ainsi, les points suivants émergent de la discussion lors du séminaire régional. L'industrie française ne peut pas se différencier par la qualité étant donné que la production des pays d'Europe centrale bénéficie d'une qualité similaire. Il n'y a pas de différenciation possible non plus sur la productivité (les unités de production dans les pays d'Europe centrale ou dans les pays émergents étant souvent très récentes et modernes), ni sur la performance en termes de livraison. La notion de coût et l'adéquation de l'offre à la demande (future) sont donc au cœur de la question actuellement pour les industriels de l'automobile.

Le constat est également fait que la Lorraine profite de la forte activité de l'industrie allemande. Sur cette question de l'articulation, la question qui se pose est également celle de la nature des liens qui existent aujourd'hui avec les *clusters* allemands (Rhénanie-Palatinat et Sarre notamment). Certains projets sont en train de démarrer avec Autoessor, et le renforcement de ces projets structurants transfrontaliers est considéré comme étant important pour le tissu industriel lorrain.

### 5.2.3 *Région Franche-Comté : nécessité d'une coopération renforcée entre structures publiques (cluster automobile Mulhouse–Belfort–Montbéliard)*

La zone géographique analysée (Montbéliard–Belfort–Mulhouse) dispose de nombreux atouts avec deux bassins qui ont les mêmes caractéristiques au niveau local, Montbéliard et Mulhouse (avec la présence de PSA). Belfort dispose d'un tissu industriel à la fois tourné vers l'automobile et potentiellement complémentaire au travers de la filière énergie structurée autour de General Electric / Alstom et leurs réseaux de sous-traitants. De plus, il existe un outil visible qui intègre ces deux zones géographiques (pôle de compétitivité Véhicule du Futur et l'ARIA / PerfoEst qui couvre les deux régions).

La question qui se pose donc à ce stade est : comment faire évoluer le *cluster* Montbéliard–Belfort–Mulhouse d'une évidence industrielle à une évidence « politique publique » ? Soit c'est l'État qui s'occupe de structurer le *cluster* à travers ses services déconcentrés notamment et le pôle de compétitivité Véhicule du Futur. Soit la structuration se fait à travers la libre association des collectivités territoriales. Dans ce deuxième cas, les hypothèses suivantes ont été évoquées :

- 
- possibilité d'utiliser le pôle métropolitain à vocation industrielle, ce qui permettrait de produire une politique commune sur un objet unique, la question étant celle de l'adaptation de cet outil aux enjeux régionaux ;
  - quelles actions donner au pôle métropolitain, et, surtout, quelle articulation avec les actions des structures et institutions qui œuvrent déjà sur le terrain ? La filière régionale est birégionale mais son cœur d'excellence se situe entre Mulhouse et Montbéliard, ce qui mérite certainement de matérialiser cet état de fait.
  - Cependant, cette proposition a le mérite de mettre en évidence qu'aujourd'hui il n'y a pas vraiment d'actions communes entre les structures existantes des deux régions (Franche-Comté et Alsace), au-delà de celles portées par le pôle Véhicule du Futur et de l'ARIA.
  - Faut-il donc commencer par créer ce pôle métropolitain, ou bien faut-il commencer par renforcer les actions communes entre régions et autres collectivités territoriales ?



## 6 RECOMMANDATIONS DU BIPE

### 6.1 Problématiques à prendre en compte dans les politiques de développement régional

#### 6.1.1 *Construire une vision prospective*

La réalisation de l'étude a mis en évidence la nécessité de **construire une vision prospective** des régions sur l'évolution de leurs tissus économiques. Celle-ci aurait pour objectifs notamment de réaliser un diagnostic du potentiel local de développement économique, l'identification des secteurs porteurs, la validation de la viabilité économique des pistes de diversification des PME de l'industrie automobile (remise en cause d'un certain nombre de mythes<sup>28</sup>), l'identification des besoins futurs en termes d'emplois et de compétences et l'adaptation de la politique de gestion des compétences, et de donner du contenu au discours sur la diversification. La construction de cette vision prospective nécessite également qu'elle soit faite selon une méthode commune aux différentes régions, afin de permettre une comparabilité entre les résultats obtenus et une cohérence dans les hypothèses (notamment celles relatives aux stratégies des donneurs d'ordres et à leurs priorités de développement).

#### 6.1.2 *Renforcer la cohérence des actions des institutions au niveau infrarégional*

La deuxième problématique d'ordre général serait de mettre en place des espaces de dialogue afin de renforcer la cohérence en termes de politique économique au niveau infrarégional. En effet, le constat est souvent fait d'un manque de lisibilité des aides publiques (financières ou non financières), celui-ci étant dû à leur multiplicité. Ainsi, il s'agirait d'inciter à une plus forte coopération entre les acteurs publics et parapublics œuvrant en faveur du tissu économique régional (ARIA, CCI, grappes d'entreprises, pôles de compétitivité, conseils régionaux, communautés d'agglomérations, Direccte...), de renforcer la lisibilité de ces aides vis-à-vis des PME (identification de guichets uniques pour les PME ?) et d'accroître la stabilité des dispositifs de soutien aux entreprises.

#### 6.1.3 *Renforcer la cohérence des actions entre les régions*

Enfin, une troisième problématique à analyser concerne le renforcement de la cohérence en termes de positionnement du territoire et de politique économique au niveau interrégional. Il s'agit ainsi d'éviter les positionnements redondants sur des thématiques communes (véhicule électrique, déconstruction...), de mettre en œuvre des partenariats interrégionaux sur des sujets ciblés et de construire des politiques d'attractivité internationale de manière plus cohérente entre les différentes régions françaises.

---

<sup>28</sup> Industrie aéronautique, filière de la déconstruction.



## 6.2 Actions à mettre en œuvre

### 6.2.1 Aider les acteurs locaux à mettre en œuvre des politiques de soutien à la diversification plus volontaristes

Sur la diversification, la question se pose aujourd'hui des clés de passage d'un secteur à un autre pour les PME, et des incitations à (ou de facilitations à) la diversification. En effet, ce point fait l'objet d'un discours construit de la part des pouvoirs publics, mais avec une faible visibilité prospective sur les marchés pertinents et sans maîtriser toutes les clés de passage pour une entreprise d'un secteur à un autre. Pour les entreprises, la diversification marché et la diversification client impliquent un effort important, et un coût significatif, avec un retour sur investissement jugé souvent incertain du fait du manque de visibilité sur les tendances futures. Par ailleurs, du fait de l'histoire de l'organisation de la production automobile<sup>29</sup>, nombre de dirigeants d'entreprises sont eux-mêmes issus de la filière production automobile et ont plus un profil de chef d'atelier que d'entrepreneur constamment à l'affût de nouvelles opportunités et de nouveaux marchés.

### 6.2.2 Planifier le développement de la déconstruction en France

Concernant la déconstruction, une planification territoriale et une estimation du marché semblent nécessaires. Sommes-nous en sous-capacité ou en surcapacité dans ce domaine en France ? La stratégie de développement de la filière doit être pensée au minimum au niveau interrégional et en connectant les problématiques de l'industrie automobile à celles de filières, électroménager notamment.

Sur ce point, nous pouvons citer l'existence d'une étude sur la filière déconstruction de l'industrie navale<sup>30</sup>, ainsi qu'une note sur la déconstruction des VHU<sup>31</sup> (véhicules hors d'usage). Il n'existe pas d'étude prospective sur l'évolution du marché en Europe et sur les positionnements possibles des régions sur ce marché.

---

<sup>29</sup> Qui est passée d'une production très centralisée à l'organisation en plusieurs rangs du fait de l'externalisation de certains segments et activités.

<sup>30</sup> Mission parlementaire « déconstruction des navires ». Groupe de travail piloté par Pierre Cardo, député des Yvelines, 28 juin 2010.

<sup>31</sup> *Créativ*, note d'intelligence économique ayant pour objet de faire un état des lieux de la filière déconstruction des véhicules hors d'usage, juillet 2010.

### 6.2.3 *Soutenir les initiatives d'adaptation de la politique économique aux échelles géographiques pertinentes*

L'analyse de l'industrie automobile en région montre que, au sein même de ces régions, certaines zones géographiques/certains territoires sont plus concernés que d'autres par l'évolution de la filière automobile. La réalité géographique de l'industrie automobile est aussi parfois à cheval sur plusieurs régions (c'est notamment le cas des régions Franche-Comté et Alsace). La dimension pertinente des appuis à la filière ne coïncide donc pas avec la répartition institutionnelle des compétences. Une des recommandations de cette étude est de prendre la Franche-Comté et l'Alsace comme régions pilotes en termes de construction d'une politique cohérente autour de la zone Montbéliard–Belfort–Mulhouse. Ce point est important car il ouvrirait la voie à la construction d'une politique cohérente et conjointe à l'échelle locale mais sur des bassins d'emploi interrégionaux, permettant d'acquérir une meilleure visibilité à l'échelle internationale.

### 6.2.4 *Mettre en œuvre des outils financiers de soutien au développement des entreprises selon une logique « bottom-up »*

L'organisation actuelle des outils de soutien financier aux entreprises de la filière automobile, notamment le FMEA (fonds de modernisation des équipementiers automobiles) qui se fait en grande partie selon une logique *top-down* (sélection par les constructeurs des équipementiers à soutenir), conduit à une accentuation de la dépendance aux constructeurs automobiles (exemple également du Fonds Défi 2010). Ce point pose la question de la nature des fonds et de la logique d'attribution afin d'aider les PME à se diversifier. La définition d'une véritable stratégie de développement sectoriel à l'échelle régionale permettrait vraisemblablement d'envoyer un signal positif aux acteurs du financement et de favoriser une allocation des fonds vers les segments/activités qui s'inscrivent en cohérence avec cette stratégie.

### 6.2.5 *Quelle gouvernance partagée État – Région de la politique économique régionale en faveur de l'industrie automobile ?*

Ce point rejoint la nécessité de renforcer la cohérence des actions économiques au niveau des régions. Comme noté ci-avant, les initiatives sont nombreuses avec notamment les grappes d'entreprises, les Associations Régionales de l'Industrie Automobile, les pôles de compétitivité, les *clusters* locaux, les organismes de développement économique, les chambres de commerce et d'industrie, etc. Cette multiplicité d'acteurs et d'initiatives rend les actions institutionnelles peu lisibles et pose la question de la nature et de l'articulation de la gouvernance État – Région.

## **Les rapports Pipame déjà parus**

- Diffusion des nouvelles technologies de l'énergie (NTE) dans le bâtiment, juin 2009
- Étude de la chaîne de valeur dans l'industrie aéronautique, septembre 2009
- La logistique en France : indicateurs territoriaux, septembre 2009
- Logistique mutualisée : la filière « fruits et légumes » du marché d'intérêt national de Rungis, octobre 2009
- Logistique et distribution urbaine, novembre 2009
- Logistique : compétences à développer dans les relations « donneur d'ordre – prestataire », novembre 2009
- L'impact des technologies de l'information sur la logistique, novembre 2009
- Dimension économique et industrielle des cartes à puces, novembre 2009
- Le commerce du futur, novembre 2009
- Mutations économiques pour les industries de la santé, novembre 2009
- Réflexions prospectives autour des biomarqueurs, décembre 2009
- Mutations économiques dans le domaine de la chimie, février 2010
- Mutations économiques dans le domaine de la chimie – volet compétences, février 2010
- Mutations économiques dans le domaine automobile, avril 2010
- Maintenance et réparation aéronautiques : base de connaissances et évolution, juin 2010
- Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME / ETI, février 2011
- Dispositifs médicaux : diagnostic et potentialités de développement de la filière française dans la concurrence internationale, juin 2011



Dans de nombreuses régions, l'industrie automobile est un des principaux employeurs, directs et indirects. Or, le secteur est depuis plusieurs années confronté à de nombreux défis : mondialisation de la production, émergence de nouveaux concurrents, évolution des attentes et des valeurs automobiles, modification des comportements de mobilité, transformation de la structure du marché, etc. Ces évolutions se sont traduites par une baisse du nombre de véhicules automobiles produits depuis 2006, après cinq années de quasi-stagnation, et par de nombreuses pertes d'emplois, à la fois chez les constructeurs et chez les équipementiers.

La concentration géographique de la production automobile française est telle que ces évolutions ont eu des conséquences douloureuses dans de nombreuses régions très dépendantes de la filière. Aujourd'hui, les acteurs du secteur et ceux qui les soutiennent s'interrogent sur les stratégies à mettre en place pour renouer avec des trajectoires de croissance et sur les mesures d'accompagnement à mettre en œuvre pour accompagner ces changements.

Dans ce contexte, le PIPAME a fait réaliser, avec le soutien financier de la DGCIS et de la DATAR, une étude portant sur les mutations économiques dans le secteur de l'automobile. L'objectif de cette étude, conduite au niveau national, était d'apporter des éléments d'éclairage sur les évolutions passées et futures probables d'une quarantaine de facteurs susceptibles d'impacter à la fois la production et les usages de l'automobile, à horizon de 5 à 10 ans. Le rapport constitue une « boîte à outils » à partir de laquelle il est possible d'explorer différents scénarios d'avenir, d'explicitier leurs conditions de réalisation et d'en décliner les conséquences. Cette étude a fait l'objet d'une publication - Mutations économiques dans le domaine automobile, rapport PIPAME, avril 2010.

Compte tenu de l'importance des évolutions futures pour les bassins d'emplois automobiles, la DATAR a souhaité prolonger ces travaux au niveau régional. Cette étude prospective de quelques grands bassins automobiles a pour but d'enrichir les conclusions de l'analyse faite au niveau national.