

Le quatre-pages du pôle filière automobile

N°9 - JUIN 2017

EDITO

Le futur est-il présent dans votre entreprise ?

Pour comprendre comment les entreprises réagissent aux transformations liées aux nouvelles technologies, Syndex a lancé son Enquête du futur© fin 2016. En voici les principales conclusions pour les entreprises du secteur automobile.

CONTEXTE. L'industrie du futur est mise en avant dans nombre d'entreprises de la filière automobile, petites et grandes. Ce concept est présenté par certains comme l'émergence d'une nouvelle révolution industrielle¹, liée notamment à la diffusion du numérique, qui transforme la chaîne de valeur des entreprises.

La vision de l'usine de demain est une usine plus économe en ressources, plus intelligente, plus flexible et réactive. Une usine qui s'articule au mieux avec ses fournisseurs, la chaîne d'approvisionnement et les clients. Elle requiert des technologies qui sont d'ores et déjà existantes mais dont le potentiel de progression est gigantesque².

En France, l'appellation « Industrie du Futur » renvoie aussi à un plan gouvernemental³. Celui-ci poursuit un double objectif : d'une part, inciter les entreprises à moderniser leur équipements pour rétablir leur compétitivité et, d'autre part, soutenir le développement de technologies de pointe et l'investissement des petites entreprises. Parmi les mesures, figurent

le financement de diagnostics pour améliorer la productivité, des aides fiscales à l'investissement, des prêts préférentiels de soutien au développement, la construction d'une offre de formation et la participation à la définition des normes et des standards internationaux.

L'ENQUÊTE DU FUTUR© DE SYNDEX. Fort de son analyse des mutations à l'œuvre dans les entreprises, le cabinet Syndex a esquissé, fin 2016, une enquête baptisée « l'Enquête du Futur© ». Le questionnaire a porté sur près de 90 entreprises ou groupes totalisant 400 000 emplois. Dans cet ensemble, 37 entreprises ou établissements recouvrant près de 80 000 emplois appartiennent à la filière automobile (fournisseurs de pièces ou matières, sous-traitants, équipementiers, constructeurs). Notre objectif a été de comprendre, d'une part, où se situent les transformations des entreprises et, d'autre part, quels sont les premiers effets de ces évolutions sur l'emploi et sur le travail. Nous vous en présentons les principaux résultats. >> *Voir p.5*

SOMMAIRE

- Edito : Le futur est-il présent dans votre entreprise ?
- PSA et Renault suivent-ils vraiment des trajectoires parallèles ?
- PSA et le rachat d'Opel
- GM&S La Souterraine : pourquoi ne pas envisager une sortie par le haut ?
- Quels enseignements tirer de l'Enquête du futur Syndex ?

1. *L'industrie du futur. Une compétition mondiale*, notes de la Fabrique de l'industrie, Presses des Mines, 2016

2. Par exemple : éco-conception et économies d'énergie, simulation numérique pour les processus industriels, puces RFID pour faciliter le suivi qualité, internet/extranet, cloud computing, Big data analytics, fabrication additive, objets connectés, robotique, etc.

3. Plan initié en 2013 par A. Montebourg et bâti en concertation avec le Conseil national de l'industrie.

Constructeurs

PSA et Renault suivent-ils vraiment des trajectoires parallèles ?

Publiés en février dernier, les résultats 2016 des deux constructeurs français montrent de grandes similitudes : environ 3,15 millions de véhicules vendus dans le monde (majoritairement en Europe), plus de 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires, des résultats en hausse et une marge opérationnelle de 6%. Cependant, ces ressemblances masquent des dynamiques différentes.

RENAULT PROGRESSE PLUS QUE LE MARCHÉ, PSA MOINS VITE.

Les ventes mondiales des deux groupes convergent en 2016 à 3,15 millions de véhicules. Alors que Renault et Dacia atteignent des records (+14% en volume pour Renault), PSA pour sa part se relève très progressivement du creux de 2013 et son chiffre d'affaires stagne en 2016.

Quelle que soit la zone géographique, Renault (+13% pour le groupe, +14% sur la marque au losange) progresse plus vite que le marché. PSA pour sa part n'y parvient qu'en Amérique du Sud. En Europe, où Renault gagne 12%, PSA progresse de 3,5%, soit moitié moins que le marché, et en Chine ses ventes reculent. La progression de 2016 tient ainsi uniquement à son retour en Iran et aux 233 000 véhicules qui y ont été écoulés

LES RÉSULTATS DE RENAULT REFLÈTENT SA CROISSANCE, CEUX DE PSA UN PLAN D'ÉCONOMIE.

Bien que les effets de change soient à l'origine de la baisse de son chiffre d'affaires, PSA parvient à améliorer son résultat opérationnel grâce aux importantes économies obtenues notamment sur la masse salariale (- 350 M€) et sur les achats, facteur clé de succès de son plan « *Back in the race* ». Précisons que le résultat opérationnel n'intègre pas les coûts de restructuration (550 M€, dont 450 M€ dans la division Auto).

De son côté, Renault subit aussi les effets de change et réalise des économies sur les achats. Néanmoins, la progression de ses bénéfices est surtout due à la croissance des volumes qui permet à la deuxième phase du plan « *Drive the Change* » d'atteindre ses objectifs.

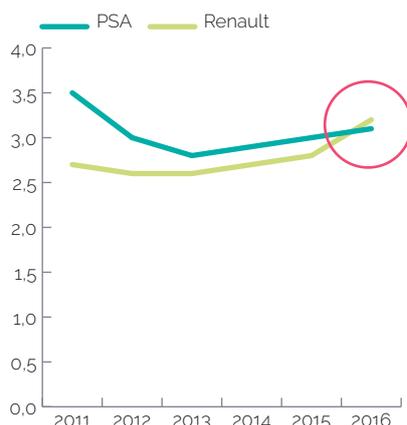
Si les deux constructeurs peuvent revendiquer 6% de résultat opérationnel, c'est cependant sur des périmètres différents : PSA obtient ce taux dans la division Auto, grâce à une politique privilégiant les marges aux volumes. Renault quant à lui obtient ce taux au niveau du groupe : ses volumes lui permettent d'améliorer régulièrement son taux de marge et, surtout, son activité de financement s'avère rémunératrice et très profitable (la Banque PSA Finance est juste à l'équilibre).

CES DEUX DYNAMIQUES N'ONT PAS LA MÊME SIGNIFICATION POUR LA FILIÈRE EN FRANCE.

Chacun des deux constructeurs à son niveau a signé des accords de compétitivité dans lesquels ils ont pris des engagements de volumes. PSA tient tout juste son objectif de 1 million de véhicules assemblés en France. D'après

VENTES : RENAULT RATTRAPE PSA

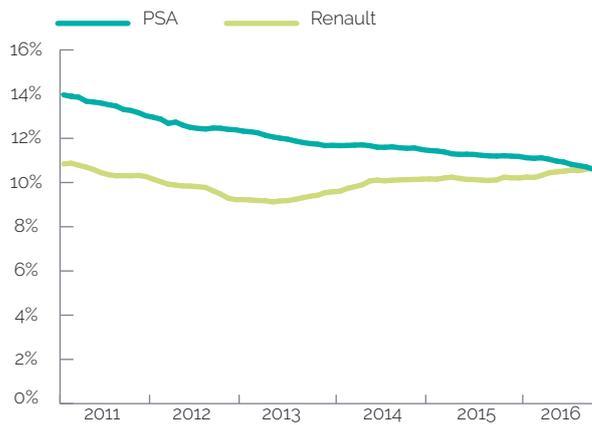
(ventes de véhicules en millions d'unités)



Depuis 2012, PSA cherche à rétablir ses ventes. L'amélioration, progressive, contraste avec la croissance rapide de Renault.

PARTS DE MARCHÉ : BAISSÉ CHEZ PSA ET REBOND CHEZ RENAULT

(en %, source : ACEA (UE + EFTA), traitement Syndex)



l'institut IHS, il pourrait passer en dessous selon les tendances du marché européen et selon les arbitrages au sein du nouvel ensemble qu'il forme avec Opel.

À la recherche d'économies, PSA, a durci sa politique d'achat. Il s'est ainsi donné des objectifs d'approvisionnement dans des pays à bas coûts. La moitié de ses achats pour la France sont importés. Parallèlement, il fixe un taux d'intégration local de 80 % à terme pour ses nouvelles implantations en Afrique du Nord. Il vise 85 % en 2021 sur les différentes zones. Tout l'enjeu est de savoir si la France sera considérée comme une zone à part entière, auquel cas le taux de 85% s'y appliquerait, ou si elle sera intégrée à l'Europe.

Renault pour sa part dépasse significativement son engagement de 0,7 million de véhicules, grâce aux productions pour Nissan, mais également pour Daimler et Fiat. Si Renault a, par le passé, délocalisé plus rapi-

dement à l'Est de l'Europe et a beaucoup misé sur Dacia, la place qu'il donne aujourd'hui à son outil français est plus significative et nourrie par ses partenariats.

À quels ensembles correspondent les chiffres « groupe » donnés par PSA et Renault ?

Pour Renault : les marques Renault, Dacia et Samsung, une activité de financement et les dividendes remontés par Nissan (qui publie ses comptes à part).

Pour PSA : les marques Peugeot, Citroën et DS, ainsi que Faurecia et la banque PSA Finance. Le chiffre d'affaires réalisé en Chine par les coentreprises (par exemple avec Dongfeng) n'est pas intégré (contrairement aux volumes communiqués).

PSA et le rachat d'OPEL

En rachetant Opel, PSA cherche à grossir pour dégager de nouvelles économies, mais rien ne lui garantit que cela dynamisera aussi les ventes.

GRÂCE À L'ACQUISITION D'OPEL (ET VAUXHALL), PSA S'EMPRE DE LA DEUXIÈME PLACE sur le marché européen et, s'il reste loin derrière VAG, il double Renault/Nissan. En développant des modèles en commun, PSA entend économiser environ 1,7 milliard d'euros par an, sur les achats, la R&D et la production essentiellement. Il revendique déjà plus de 1 milliard économisé depuis 2013 grâce aux modèles co-développés avec General Motors et dont la commercialisation est prévue en 2017-2018.

Ce sont donc bien les synergies - autrement dit les économies - et l'amélioration des résultats (déficitaires chez Opel depuis 15 ans) qui sont avant tout recherchées.

Dans sa communication, PSA s'appuie sur les parts de marché cumulées

des différentes marques pour prévoir au nouvel ensemble la première ou la seconde position sur les principaux marchés européens. Toutefois, cela n'augmentera pas de fait le nombre de véhicules vendus par le nouveau groupe. Et donc, cela ne règlera pas les difficultés que rencontrent certains sites pour être correctement chargés (qu'ils soient anglais, allemands, français ou polonais). Si la croissance qui caractérise le marché européen depuis 2014 devait s'arrêter (après l'atteinte de niveaux records en 2016-2017), comme le prévoient certains analystes, PSA/Opel en serait particulièrement affecté.

CE RAPPROCHEMENT ET SES CONSÉQUENCES SOULÈVENT DE NOMBREUSES QUESTIONS, notamment quant aux possibles résistances du côté d'Opel/Vauxhall à un

développement de tous les modèles en commun, à la mise aux standards industriels de PSA, à l'utilisation des organes mécaniques du constructeur français. Ces risques sont réels au regard de l'histoire et de la culture propres à ce constructeur allemand, et des partenariats existants (au sein de GM ou avec d'autres groupes). En outre, à volumes constants pour PSA/Opel (un peu plus de 3 millions de véhicules en Europe), on peut anticiper un impact sur l'emploi négatif étant donné les objectifs d'économies affichés à l'occasion de ce rachat, que ce soit en R&D, dans les services généraux ou au plan industriel et éventuellement commercial.

Point de vue

GM&S La Souterraine : pourquoi ne pas envisager une sortie par le haut ?

Nous accompagnons, depuis 2014 et leur sortie d'Altia, les représentants des salariés de GM&S à La Souterraine, dossier sur lequel nous souhaitons donner ici notre propre lecture sans dévoiler d'éléments confidentiels.



EN TOUT PREMIER LIEU, RAPPELONS QUE CETTE ENTREPRISE A CHANGÉ PLUSIEURS FOIS D'ACTIONNAIRES, enchaînant les redressements judiciaires, dans un secteur de l'emboutissage automobile constamment restructuré. Malgré les fragilités de leurs groupes d'appartenance successifs, les salariés ont toujours lutté pour maintenir l'emploi et les compétences du site, capable de couvrir toute la vie d'un produit, de sa conception à sa réalisation industrielle. Avec près de 300 salariés, l'usine de La Souterraine reste un acteur majeur de la filière. Depuis la Creuse, il est parfaitement situé pour livrer en parallèle, des sites français et espagnols assemblant des véhicules d'une même plateforme.

LES DIFFICULTÉS DU SITE TIENNENT AU DÉSENGAGEMENT PROGRESSIF des deux constructeurs nationaux, mais également des principaux équipementiers qui en étaient précédemment clients. Les batailles syndicales ont permis à l'entreprise, par le passé, d'obtenir des constructeurs des engagements en chiffre d'affaires, indispensables pour

qu'émerge un repreneur. Toutefois, les commandes s'appauvrissent au fil du temps, sans toujours respecter les promesses qui avaient été faites et en se concentrant sur des modèles en fin de vie. Le site apparaît alors sanctionné pour la fragilité de ses actionnaires (pourtant validés par les donneurs d'ordres dans les phases de reprise de 2012 et 2014)... et/ou pour la résistance dont il fait preuve !?

AU COURS DES DERNIERS MOIS, bien avant d'installer des bouteilles de gaz dans l'usine, les représentants des salariés ont interpellé, avec leurs conseils syndicaux, économiques et juridiques, les acteurs de la filière – à commencer par PSA et Renault – et les pouvoirs politiques au plus haut niveau. Ils ont cherché à faire entendre leur situation, les atouts du site et leur revendication en matière d'activité. Il faut effectivement à cette entreprise autour de 40 M€ de chiffre d'affaires pour atteindre son point mort. Elle n'en réalise que 25 M€ en 2016 et 2017, contre 50 M€ en 2011. Les ventes ont donc diminué de moitié, quand la filière a connu un fort rebond de ses volumes depuis 2014 et que certains de leurs concurrents ont engrangé des dizaines de millions d'euros de commandes.

ALORS QUE LES PERFORMANCES INDUSTRIELLES DU SITE NE SONT PAS EN CAUSE, l'entreprise n'a plus eu l'occasion de démontrer la compétitivité de son offre, au travers de consultations, depuis des années (sauf deux à l'automne dernier, qu'elle n'a pas décroché, malgré

un bon positionnement en prix !). La période récente aurait dû favoriser des discussions sérieuses sur des affectations en grande série, en précisant les véhicules et la durée des programmes, les prix et les volumes, etc., plutôt qu'en millions d'euros seulement. Cela aurait certainement permis d'identifier une charge correcte pour un avenir de moyen terme plus serein.

CELA AURAIT AUSSI PERMIS DE TRAVAILLER UN SCÉNARIO DE DIVERSIFICATION PROGRESSIVE, épaulé par un CV de site que nous proposons, pour faire émerger les compétences collectives de l'usine, et une image industrielle positive. Mais les engagements ont été timides, sapant la construction d'une alternative qui servirait pourtant l'intérêt des différents acteurs. Dans ce contexte, un ajustement des effectifs à un chiffre d'affaires plancher risque d'être recherché... plutôt que d'adopter un scénario offensif loin d'être inatteignable et qui préserverait les forces de l'entreprise.

L'avenir proche nous dira ce qui se dessine pour le site de La Souterraine, ses salariés et son bassin d'emploi : quel repreneur, avec quel projet et quels effectifs. Nous regarderons cela de près, en souhaitant longue vie à cette entreprise.

1. Les plateformes mobilisant au moins un site de chaque côté des Pyrénées représentent deux tiers des volumes européens de PSA et 40% de ceux de l'Alliance Renault-Nissan (davantage sur le seul périmètre Renault).

Industrie du futur

Quels enseignements tirer de l'Enquête du futur© Syndex ?

L'industrie du futur aura des conséquences sur l'organisation du travail, la nature des investissements... et bien sûr sur l'emploi et les compétences. L'Enquête du futur© donne un aperçu de l'usine de demain dès aujourd'hui.

ACTIVITÉ ET EMPLOI SUIVENT DES TRAJECTOIRES OPPOSÉES... DU MOINS EN PRODUCTION.

Les perspectives de charge des entreprises automobiles de notre échantillon sont plutôt bonnes : 60 % d'entre elles envisagent une croissance de leur activité. En revanche, l'emploi ne bénéficierait pas de la même dynamique, puisque, dans plus de 60% des entreprises du secteur, les emplois en production seraient orientés à la baisse (ils augmenteraient dans moins d'une entreprise sur quatre).

Fait encourageant, au niveau R&D, les orientations diffèrent très largement : en effet, 43% des entreprises prévoient une hausse de leurs effectifs en R&D (moins d'une entreprise sur quatre table sur un recul).

Néanmoins, la production rassemble la part la plus importante des effec-

tifs... Aussi, la baisse des emplois devrait-elle se poursuivre pour le secteur automobile.

LA HAUSSE DE LA PRODUCTIVITÉ, PRÉOCCUPATION CENTRALE DANS L'AUTOMOBILE...

Bien plus que les autres, les entreprises de l'automobile répondent qu'elles investissent dans l'usine du futur pour abaisser abaisser leurs coûts et ou les prix¹. Ainsi, la productivité est-elle l'enjeu central pour 68 % des entreprises de la filière interrogées, soit 10 points de plus que dans l'échantillon industriel et 20 points de plus que dans l'échantillon global.

De fait, les investissements ou projets engagés dans les entreprises du secteur automobile se rapportent beaucoup à l'automatisation, d'abord en logistique (petits trains automatisés), ensuite dans les opérations de fabrication. Des robots collabora-

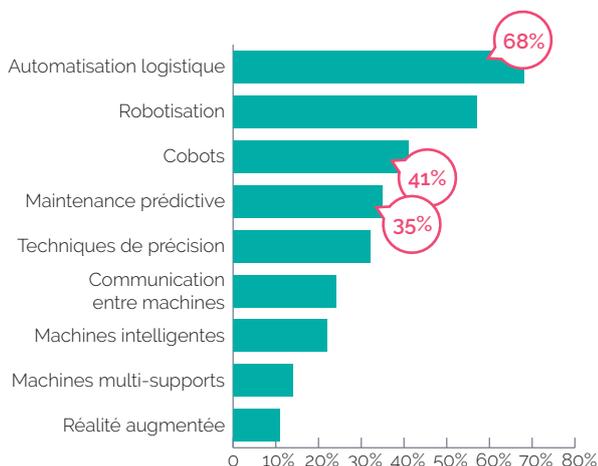
tifs sont en cours d'introduction, ce qui ne s'observe pratiquement que dans le secteur automobile pour le moment..

La maintenance prédictive commence à se déployer, venant se substituer aux démarches préventives. Les investissements en machines intelligentes (qui communiquent entre elles) se développent, mais dans des proportions relativement faibles. La réalité augmentée constitue un outil d'assistance encore peu présent. La fabrication additive apparaît comme un sujet marginal pour les entreprises de l'automobile... à ce jour.

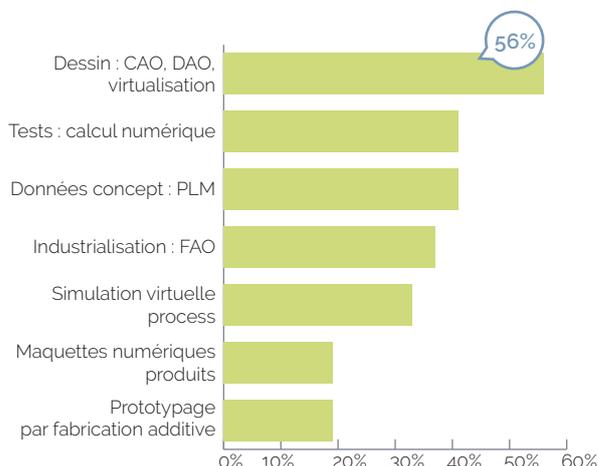
UNE R&D TROP PEU ORIENTÉE SUR LE VÉHICULE AUTONOME, CONNECTÉ ET ÉLECTRIQUE.

En R&D, les nouveaux outils numériques se déploient progressivement dans chacune des entreprises. Les centres de R&D travaillent sur de nouvelles >>>

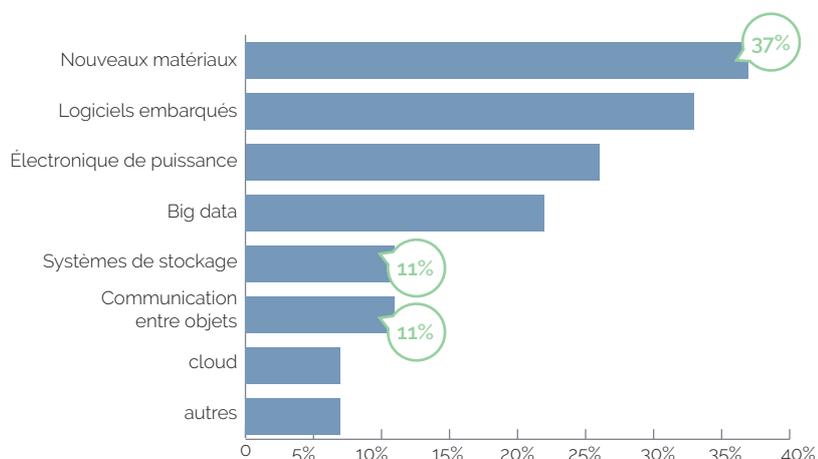
SUR QUOI PORTENT LES TRANSFORMATIONS DES USINES ? (en % des réponses)



LES NOUVEAUX OUTILS DE LA R&D



LES NOUVELLES TECHNOLOGIES SUR LESQUELLES TRAVAILLENT LES LABORATOIRES DE R&D



>>> technologies, comme les matériaux et l'électronique, ou les « big data ». En revanche, la part des centres de R&D mobilisés sur des technologies stratégiques dans le véhicule de demain, communication entre objets ou les technologies liées au stockage d'énergie (batteries), apparaît particulièrement faible.

Le fait que tous ces éléments évoluent en même temps (outils, technologies) renforce la complexité et

ne permettra sans doute pas, au moins dans un premier temps, de gagner autant de temps qu'escompté... voire compromettra la réussite de certains projets, si cette complexité est à l'origine de problèmes de conception dans les phases de développement.

QUELS EN SERONT LES IMPACTS SUR LE TRAVAIL ET LES COMPÉTENCES ? À ce stade, la visibilité est encore faible sur les impacts de ces

évolutions sur le travail. La flexibilité, l'intensification et la densification du travail sont souvent observées. Les modes de management ne sont souvent pas encore pleinement remis en question : dans l'automobile, les opérateurs doivent réaliser un nombre croissant de tâches, les supports de production sont moins nombreux, mais le fonctionnement hiérarchique traditionnel reste en place.

La visibilité est faible également sur les efforts de formation réalisés. Notre enquête révèle un manque de mise en cohérence entre les transformations engagées et les plans de formation.

Autant de sujets que nous scrutons avec plus d'acuité dans notre Enquête du futur© 2017, qui redémarrera en juillet.

1. Sachant que la réduction des prix peut participer à être plus compétitif. La baisse des coûts quant à elle peut contribuer à abaisser le prix final, à mieux absorber le renchérissement de certains équipements (ex. : les normes antipollution imposent l'installation d'équipements coûteux sur le véhicule), ou à accroître la marge de l'entreprise (et se donner des leviers pour investir ou pour rémunérer les actionnaires).

LE PÔLE FILIÈRE AUTOMOBILE SYNDEX

Une vingtaine de consultants, à Paris et dans toutes les régions, spécialisés et engagés au service des représentants des salariés et de leurs organisations

ALSACE-LORRAINE

> c.iung@syndex.fr

AUVERGNE-LIMOUSIN

> l.gonzales@syndex.fr

BFC

> m.jeannenez@syndex.fr

BRETAGNE

> p.motte@syndex.fr

LANGUEDOC-ROUSSILLON

> n.chantagrel@syndex.fr

NORD

> po.schmidt@syndex.fr

NORMANDIE

> jf.delplanque@syndex.fr

PARIS

> ag.lefeuvre@syndex.fr

> e.palliet@syndex.fr

> f.bergua@syndex.fr

> s.bernard@syndex.fr

> n.weinstein@syndex.fr

PAYS-DE-LOIRE

> m.sonzogni@syndex.fr

> f.bezier@syndex.fr

> o.gazel@syndex.fr

> s.bouchet@syndex.fr

RHÔNE-ALPES

> m.sapina@syndex.fr

> jp.neollier@syndex.fr

MIDI-PYRÉNÉES

> h.souteyrand@syndex.fr

ESPAGNE

> j.serrano@syndex.es

POLOGNE

> darteyre@syndex.pl

ROUMANIE

> s.guga@syndex.ro

LE QUATRE-PAGES DU PÔLE FILIÈRE AUTOMOBILE

Syndex, 22, rue Pajol - 75876 Paris Cedex 18 / www.syndex.fr

Directeur de publication : Olivier Laviolette / Coordination : Service communication/documentation

Crédits : William Beaucardet / GNO / Picturetanktank

Ont contribué à ce numéro : Anne-Gaëlle Lefeuvre, Michel Sonzogni / Contact : Michel Sonzogni (02 41 68 97 81)