



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

**CONCOURS EXTERNE ET INTERNE
POUR LE RECRUTEMENT
DE TECHNICIENS SUPERIEURS PRINCIPAUX
DE L'ÉCONOMIE ET DE L'INDUSTRIE**

SESSION 2017



ÉPREUVE ÉCRITE D'ADMISSIBILITÉ DU 4 AVRIL 2017



NOTE DE SYNTHÈSE



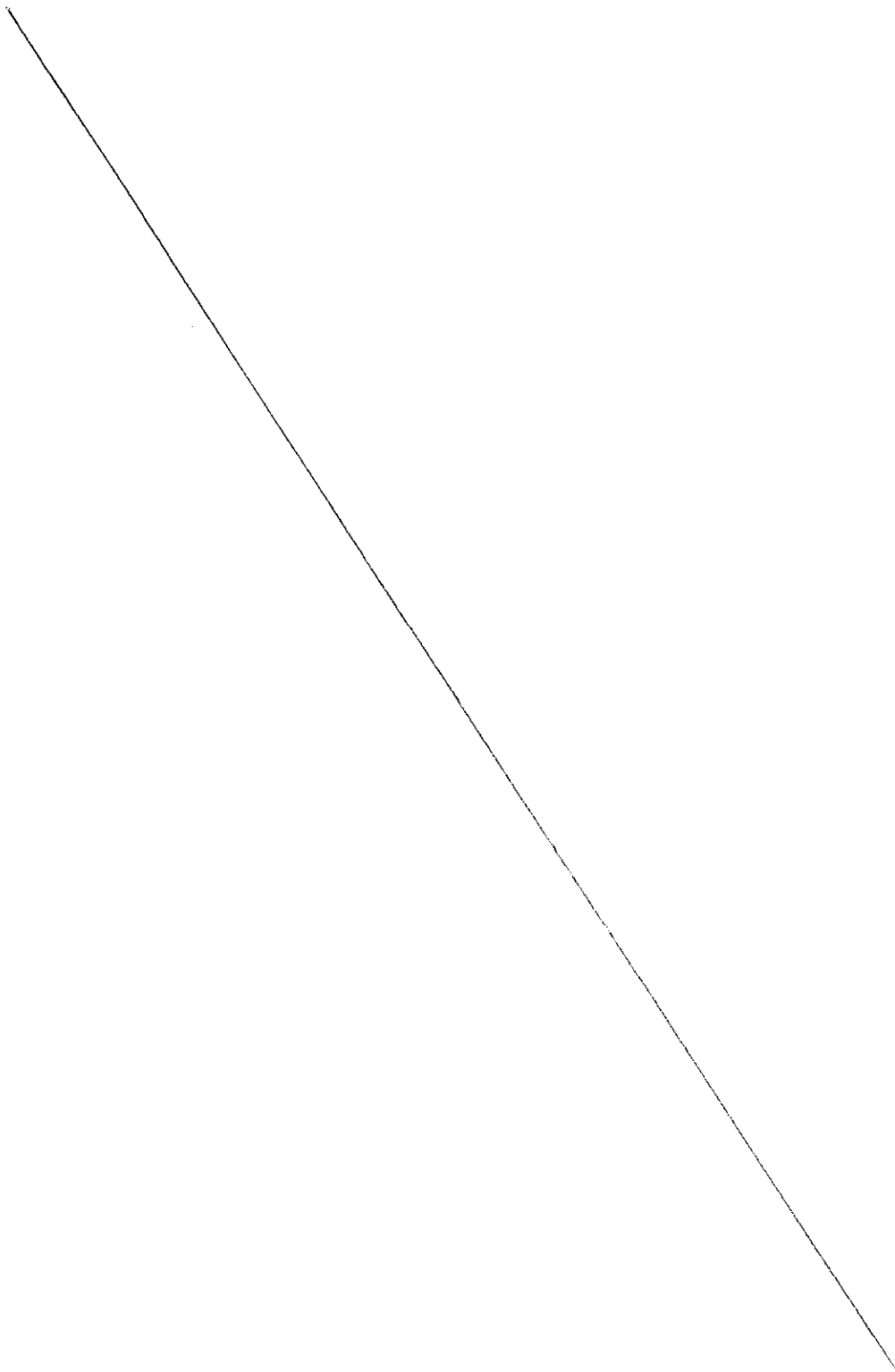
(Durée : 4 heures - Coefficient : 4)

REMARQUES IMPORTANTES :

- les copies doivent être rigoureusement anonymes et ne comporter aucun signe distinctif ni signature, même fictive, sous peine de nullité.
- le candidat s'assurera, à l'aide de la pagination, qu'il détient un sujet complet.

Le sujet comporte 1 page de sujet et 30 pages de documents

TOUTE NOTE INFÉRIEURE À 6 SUR 20 EST ÉLIMINATOIRE



L'industrie automobile sur la route de la transition écologique

En France, le secteur automobile emploie près de 540 000 salariés pour la construction et ses achats. Mais, au total, l'ensemble des activités directement ou indirectement liées à l'automobile et aux transports routiers représente près de 9 % de la population active avec 2,3 millions d'emplois. Il apparaît qu'aucun expert, qu'aucun dirigeant d'un groupe automobile ne peut, aujourd'hui, prédire quelles seront les caractéristiques et à quel rythme évoluera le parc automobile du futur. L'irruption du digital dans le monde automobile a ouvert une ère nouvelle avec des véhicules d'ores et déjà massivement connectés puis l'esquisse de ce qui demeure un saut dans l'inconnu avec l'émergence du véhicule autonome.

Aucun type de motorisation « propre » ou « zéro émission » n'est à même d'être généralisé à court ou moyen terme. Il n'est plus possible d'ignorer les données de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) ou d'autres institutions à vocation scientifique qui montrent la croissance des maladies chroniques et la surmortalité dues à la pollution atmosphérique. Dans ce contexte, on rappellera qu'un grand nombre de Français n'ont pas la possibilité de choisir leurs modes de mobilité. Mais l'évolution des modèles d'usage de l'automobile est déjà perceptible d'un point de vue sociétal avec l'adoption, notamment par les plus jeunes, de pratiques nouvelles (covoiturage, auto-partage, location ponctuelle, etc.).

La filière automobile se trouve confrontée à des défis majeurs d'évolution technologique ainsi qu'à l'obligation de concevoir des véhicules en accord avec des évolutions d'usage désormais perceptibles mais avec des échéances et sur la base de modèles économiques qui restent incertains. Il lui revient de dépasser un cap dont l'ampleur est sans doute sans équivalent dans l'histoire de cette industrie.

Il vous est demandé d'élaborer une note de synthèse des documents ci-joints, de trois pages au maximum en vous efforçant notamment de :

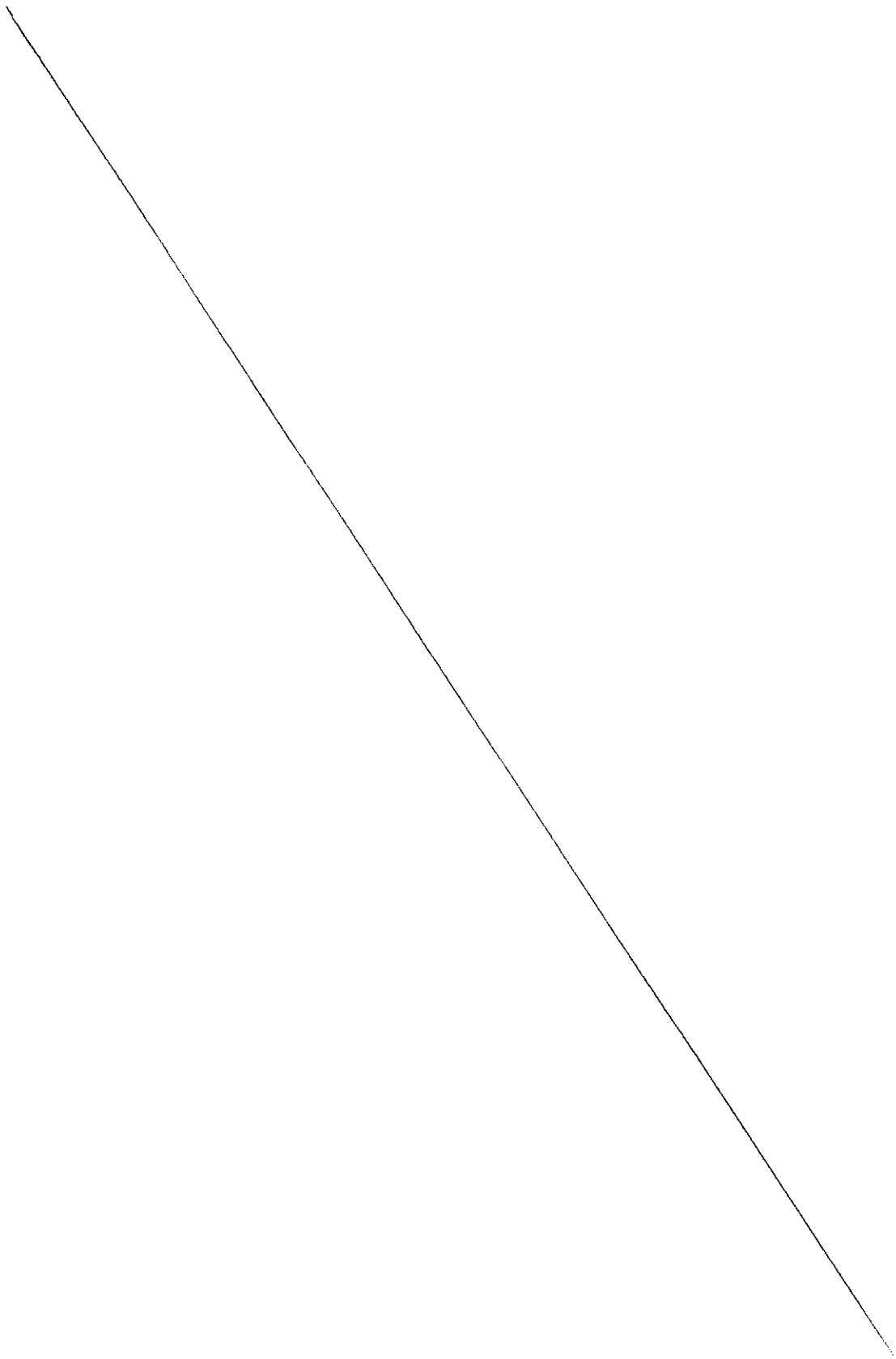
- **décrire la filière industrielle automobile en France ;**
- **présenter les spécificités d'une offre automobile adaptée à ce siècle et la réponse des constructeurs ;**
- **illustrer le rôle de l'Etat pour soutenir la filière.**

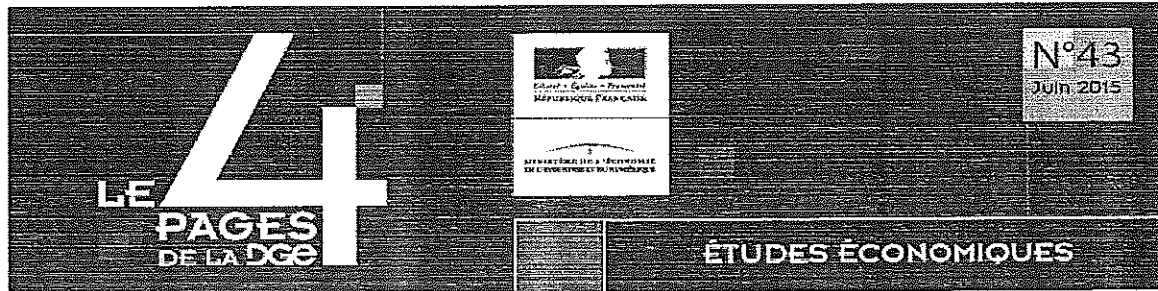
Dans la correction des copies, il sera tenu compte :

- du respect des trois pages maximum ;
- de l'esprit de synthèse du candidat ;
- de la rigueur du plan ;
- de la qualité de l'expression écrite : clarté du style, richesse et précision du vocabulaire ;
- du respect des règles de français : grammaire, orthographe, ponctuation.

Documents joints :

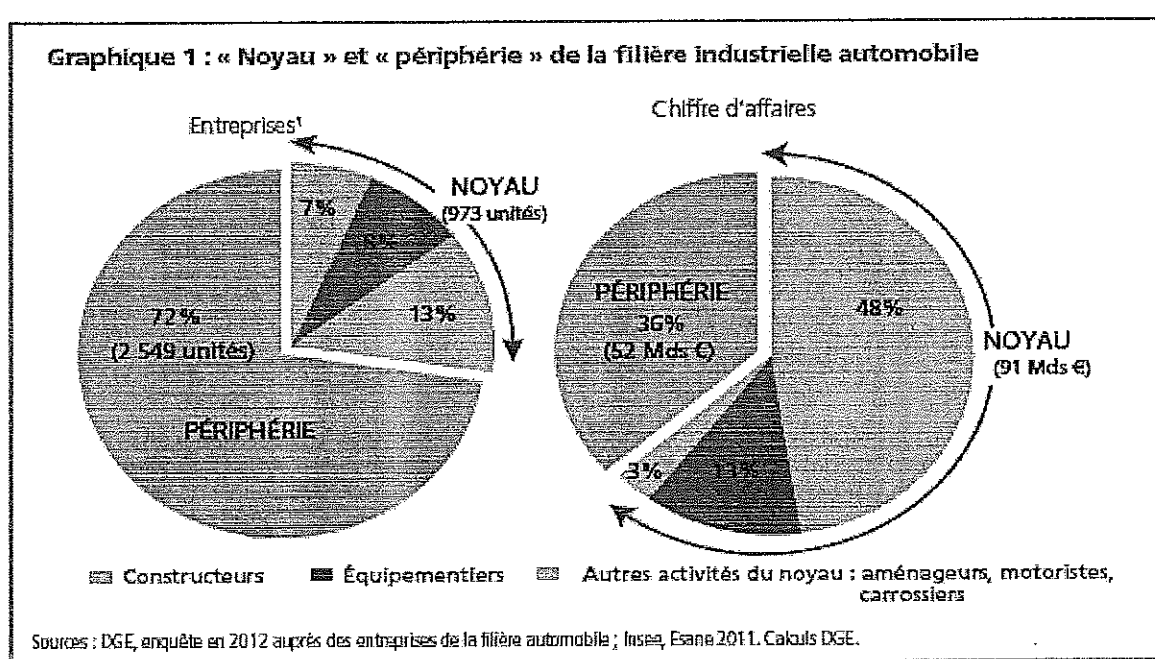
<u>Document 1</u>	Le 4 pages de la DGE : la filière industrielle de l'automobile - juin 2015	Pages 1 à 4
<u>Document 2</u>	La DGE et vous n° 27 - février 2017	Pages 5 à 7
<u>Document 3</u>	Article « L'industrie automobile vit trois révolutions en même temps » interview de Jacques Aschenbroich Le nouvel économiste n° 1828 – août 2016	Pages 8 à 12
<u>Document 4</u>	Article « PSA prêt à bouleverser son usine historique de Sochaux » Les Echos.fr du 13 octobre 2016	Page 13
<u>Document 5</u>	Extraits - DGE : le plan de soutien à la filière automobile – septembre 2015	Pages 14 à 15
<u>Document 6</u>	Extraits - Rapport d'information n°4109 à l'Assemblée nationale du 12 octobre 2016 - L'offre automobile française dans une approche industrielle, énergétique et fiscale	Pages 16 à 30





La filière industrielle de l'automobile : 4 400 sites de production sur une large étendue du territoire

Graphique 1 : « Noyau » et « périphérie » de la filière industrielle automobile



Les filières, en particulier la filière automobile, sont au cœur de la politique industrielle. Cependant, l'évaluation économique des filières se heurte à une difficulté : les statistiques en matière d'entreprises, qui reposent sur le concept d'activité principale ou secondaire, ne permettent pas d'apprécier les relations interentreprises – entre clients et fournisseurs et entre donneurs d'ordres et sous-traitants – caractéristiques des filières. La DGE a donc réalisé une enquête en 2012 afin d'identifier les entreprises constitutives de la filière industrielle automobile² et d'en analyser les spécificités : différentes activités, degré d'implication des entreprises, rang des établissements, implantation territoriale, etc.

¹ Il s'agit ici des unités légales au sens du répertoire Sirene de l'Insee.

² La filière est constituée des entreprises et des établissements dont une partie au moins de l'activité relève de l'industrie et consiste à fabriquer des produits intégrés *in fine* à un véhicule automobile ou assimilé. Sont exclus les établissements du commerce, des services financiers ainsi que les sièges sociaux.

³ Cette étude n'aborde pas les relations de production de la filière avec des entreprises situées à l'étranger, qu'il s'agisse de filiales ou de sous-traitants.

La filière regroupe 4 400 sites de production

La filière industrielle de l'automobile regroupe, en France³, plus de 3 500 entreprises, dont environ 4 400 établissements – les sites de production – travaillent pour la filière. Ces établissements emploient 441 000 salariés en « équivalent temps plein ».

La filière comprend, bien sûr, le millier d'entreprises du secteur de l'industrie automobile, le « noyau » de la filière, dont l'activité mobilise près de 1 500 établissements, employant 211 000 salariés en « équivalent temps plein ».

Plus précisément, le noyau de la filière recouvre cinq métiers propres à l'industrie automobile. Les *constructeurs*, qu'il s'agisse de voitures particulières, de véhicules utilitaires légers, d'autobus, de tracteurs routiers, de remorques et de caravanes, regroupent, avec les *motoristes*, environ 200 entreprises et plus de 300 établissements employant près de 126 000 salariés, soit 29 % des effectifs de la filière. Les autres métiers du noyau sont des fabrications et des services relevant déjà d'une logique de filière tels ceux des *équipementiers* (tableaux de bord complets, boîtes de vitesses, sièges complets, etc.), des *carrossiers* (de voitures particulières mais aussi de véhicules porteurs et utilitaires) et des *aménageurs*, réalisant des travaux de montage

d'équipements spécifiques (par exemple, pour les véhicules destinés au fret). Les équipementiers regroupent un peu moins de 300 entreprises ; 66 000 salariés fabriquent des équipements automobiles dans 430 établissements. Les activités de carrosserie et d'aménagement de véhicules occupent 19 000 salariés au sein d'un nombre plus élevé d'établissements (près de 700).

À la « périphérie » du noyau de la filière, des activités variées et spécifiques

Le noyau de la filière ne regroupe cependant que le quart des entreprises de la filière (graphique 1) et ses activités ne concernent que 30 % des établissements de la filière. En effet, les activités du noyau nécessitent la fabrication de produits ou de services industriels assurée par près de 3 000 établissements supplémentaires, employant 230 000 salariés. Ces établissements constituent la « périphérie » de la filière. Leurs produits ou services relèvent de onze activités⁴.

Huit de ces activités périphériques se distinguent par les matériaux mis en œuvre dans l'élaboration de produits spécifiques : produits électriques (plus de 100 établissements employant 18 000 salariés), notamment pour les phares, produits électroniques (près de 200 établissements employant plus de 26 000 salariés) pour les indicateurs de vitesse ainsi que les cartes et assemblages électroniques, caoutchouc et plastique (plus de 600 établissements employant près de 48 000 salariés) pour les pneumatiques, courroies ainsi que les plaques, feuilles et bandes en matière plastique pour les équipementiers, produits en verre (une trentaine d'établissements occupant 5 000 salariés) pour les vitres de voiture, rétroviseurs et ampoules, produits en textile (une trentaine d'établissements également, employant 2 000 salariés) pour les tapis de sol, cuir (une dizaine d'établissements, 200 salariés) pour les valises et sièges, produits chimiques (200 sites, 16 000 salariés) pour les peintures et liquides pour frein et produits pétroliers raffinés pour les lubrifiants (30 établissements, 1 200 salariés).

Les trois autres activités périphériques sont relatives à la construction des pièces automobiles : il s'agit de l'élaboration de produits métalliques – extrusion à froid des aciers, décolletage pour pièces automobile, etc. – (1 300 établissements et plus de 50 000 salariés); de la fabrication des pièces mécaniques – culasses, pistons, bielles, etc. – (260 établissements et 26 000 salariés), réalisées à partir des produits de la métallurgie – tôles, barres bandes, pièces moulées en fonte pour moteur – (240 établissements et 38 000 salariés).

Les établissements de la filière automobile réalisent 16 % du chiffre d'affaires de l'industrie manufacturière

Les constructeurs ne regroupent que 7 % des entreprises de la filière et les équipementiers, 8 %. Néanmoins, le poids économique du noyau, notamment des constructeurs, dans la filière est très important : avec 91 milliards d'euros, il représente 64 % du chiffre d'affaires total de celle-ci (143 milliards d'euros – tableau 1). A eux seuls, les constructeurs en réalisent 48 %, à comparer aux 36 % de la périphérie.

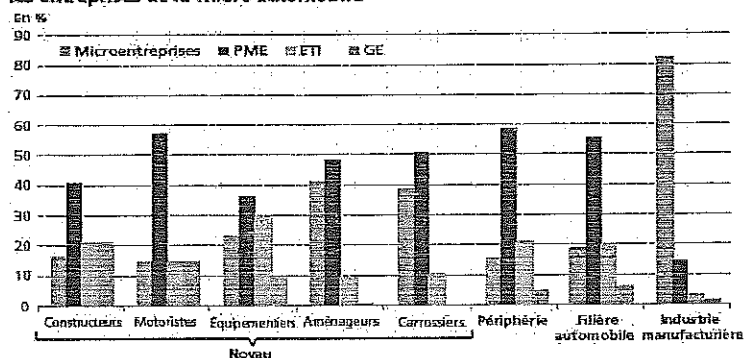
L'activité du noyau induit donc un effet d'entraînement sur celle de la périphérie : le rapport entre le chiffre d'affaires de la filière et celui du noyau est de 1,6 et de 2,0 pour la valeur ajoutée (12 milliards d'euros pour la périphérie comme pour le noyau de la filière).

⁴ Selon le niveau « division » de la Nomenclature NAF rév.2 révisée au 1^{er} janvier 2008.

⁵ Cf. note de bas de page n° 3.

⁶ Selon la Statistique publique (cf. décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008), une entreprise est soit indépendante (le plus souvent une microentreprise), soit appartient à un groupe d'entreprises. Ces groupes sont classés selon leur taille (en effectif, chiffre d'affaires et total de bilan), limitée aux filiales situées en France, en trois catégories : PME, entreprises de taille intermédiaire (ETI) et grandes entreprises (GE).

Graphique 2 : Catégorie de taille en France des groupes⁶ auxquels appartient les entreprises de la filière automobile



Sources : DGE, enquête en 2012 auprès des entreprises de la filière automobile ; Insee, Esane, Uif 2011. Calculs DGE.

Prise dans son ensemble, la filière automobile réalise 16 % du chiffre d'affaires de l'industrie manufacturière (10 % pour le noyau et 6 % pour la périphérie) et 11 % de sa valeur ajoutée (6 % pour le noyau et la périphérie). La filière automobile représente donc pour l'industrie et, plus largement, pour l'ensemble de l'économie un enjeu important. À l'international, la filière pèse fortement : son taux d'exportation (43 %) est en effet supérieur de près de 10 points à celui de l'industrie manufacturière (34 %). Ce dynamisme à l'export résulte de celui des entreprises du noyau, dont le taux d'exportation est très élevé (56 %), notamment celui des constructeurs. Il recouvre cependant les nombreux échanges au sein d'une filière fortement internationalisée⁵, induisant des importations d'un niveau élevé, voire supérieur aux exportations pour les produits de la construction. Le taux d'exportation des entreprises de la périphérie (35 %), intervenant sur une grande variété d'activités industrielles, ne diffère pas de celui de l'ensemble de l'industrie manufacturière.

Une forte proportion d'entreprises appartient à des groupes de taille importante

Les entreprises de la filière automobile appartiennent très largement à des groupes⁶ de taille importante. Ainsi, la part de celles qui sont contrôlées par des ETI ou des grands groupes (GE), respectivement 20 % et 5 % des entreprises de la filière, est très supérieure à ce qu'elle est pour l'ensemble de l'industrie manufacturière (respectivement 3 % et moins de 1 %). Les autres entreprises de la filière appartiennent globalement à des

structures de plus grande taille : des PME dans 55 % des cas contre 14 % pour l'ensemble de l'industrie manufacturière. En revanche, seulement 18 % des entreprises de la filière sont des microentreprises contre 82 % pour l'ensemble de l'industrie manufacturière.

Les constructeurs, les motonistes et les équipementiers opèrent pour une plus grande part au sein de groupes de grande

Tableau 1 : Données structurelles sur la filière automobile

	Nombre d'entreprises	Chiffre d'affaires (milliards d'euros)	Taux d'exportation (%)	Valeur ajoutée (milliards d'euros)
NOYAU	973	91	56	12
PÉRIPHÉRIE	2 549	52	35	12
Filière automobile	3 522	143	43	24
Rapport (Filière/Noyau)	3,6	1,6		2,0
Industrie manufacturière	206 998	900	34	215
Poids de la filière dans l'industrie manufacturière	2 %	16 %		11 %

Sources : DGE, enquête en 2012 auprès des entreprises de la filière automobile ; Insee, Esane 2011. Calculs DGE.

taille (GE) : entre 10 % et 20 % contre 5 % pour l'ensemble des entreprises de la filière et moins de 1 % pour celles de l'industrie manufacturière. Les équipementiers appartiennent plus fréquemment à des groupes de taille intermédiaire (ETI). Les aménageurs et les carrossiers, quant à eux, relèvent de groupe de taille plus petite (PME) ou sont des microentreprises.

À l'instar du noyau, les entreprises de la périphérie s'insèrent dans de grandes structures : environ 20 % sont au sein d'ETI et près de 5 % de grands groupes (GE). Seulement 5 % des entreprises de la périphérie appartiennent à un groupe détenant aussi des entreprises du noyau. Autrement dit, le contrôle du noyau sur la filière ne prend pas la forme de participations majoritaires dans le capital des entreprises.

Des sites de production de taille variable selon les métiers

Les sites de production de la filière automobile emploient une centaine de salariés⁷ en moyenne. Les établissements dédiés aux métiers du noyau sont de taille deux fois plus importante que ceux dédiés aux fabrications de la périphérie : ils emploient en moyenne 150 salariés contre 80 salariés par site de la périphérie. Les sites de construction de véhicules et de moteurs sont les plus importants (700 salariés en moyenne comprenant quelques établissements de plus de 5 000 salariés et une vingtaine de plus de 1 000), devant ceux de fabrication de produits en verre (200 salariés). Suivent ceux de fabrication de produits électriques (170), de produits métallurgiques (160), d'équipements automobiles (150) et de produits électroniques (130). Les établissements fabriquant des pièces en caoutchouc et en plastique, nombreux, sont de plus petite taille (80 salariés par site en moyenne), de même que les sites fabriquant des pièces mécaniques (une centaine de salariés par site).

Les autres activités de la périphérie sont réalisées dans des sites de petite taille, notamment la fabrication de produits métalliques, qui compte, et de loin, le plus grand nombre d'établissements de la filière (1 300) mais dont la taille moyenne est particulièrement petite (moins de 40 salariés par site). Les quelques établissements de cuir de la filière automobile, dont l'activité relève de l'artisanat de luxe, ne comptent qu'une quinzaine de salariés en moyenne. Les sites des carrossiers-aménageurs sont aussi de taille limitée (moins de 30 salariés par site).

Les fabricants de produits métalliques, en caoutchouc et en plastique, en verre et du textile sont fortement impliqués dans la filière

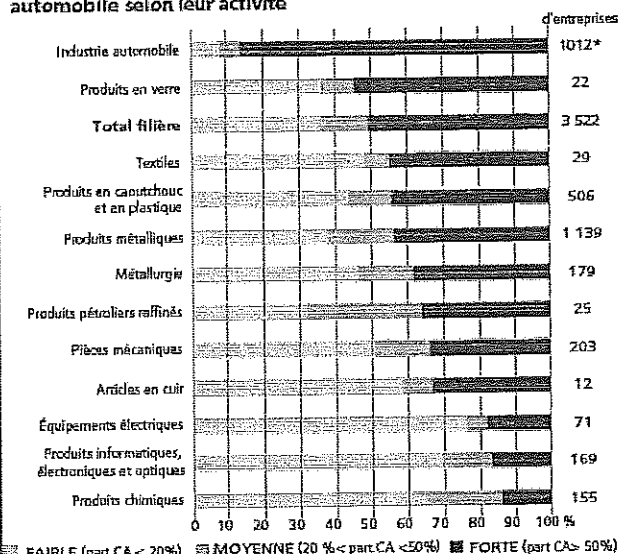
Une entreprise travaillant pour la filière automobile peut aussi produire pour une autre filière, par exemple l'aéronautique. Elle ne réalise alors qu'une part de son chiffre d'affaires avec le marché automobile. Cette part, qui mesure son « implication » dans la filière, est variable. Elle est cependant assez liée à son activité pour la filière. Ainsi, les entreprises du noyau sont fortement impliquées dans la filière automobile : 85 % réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires pour celle-ci (graphique 3).

Les entreprises de la périphérie de la filière automobile sont, quant à elles, plus diversement impliquées : 38 % seulement le sont fortement, 16 % moyennement (leur chiffre d'affaires dédié à la filière est compris entre 20 et 50 %), les autres entreprises, 46 %, n'étant que faiblement impliquées dans la filière (moins de 20 % de leur chiffre d'affaires lui sont consacrés).

Au sein de la périphérie, près de la moitié des fabricants de produits métalliques et de ceux de produits en caoutchouc et en plastique sont fortement impliqués. Du fait de leur nombre important, ces entreprises contribuent assez largement au taux global (38 %) de forte implication des entreprises de la périphérie. Les fabricants de produits en verre et de produits du textile, peu nombreux, sont également fortement impliqués pour la moitié d'entre eux. Ces fabrications ont une haute spécificité dès lors qu'elles sont destinées à la filière automobile, expliquant la forte adhésion des entreprises concernées.

⁷ Hors emplois intérimaires, non pris en compte dans cette étude.

Graphique 3 : Implication des entreprises dans la filière automobile selon leur activité



* aux 373 entreprises du noyau (tableau 1) s'ajoutent 39 entreprises classées dans la périphérie de la filière car ayant une activité « industrie automobile » secondaire.

Sources : DGE, enquête en 2012 auprès des entreprises de la filière automobile ; Insee, Esme 2011. Calculs DGE.

À l'opposé, plus de 60 % des fabricants des produits chimiques, informatiques, électroniques et électriques, et plus de 75 % de ceux des équipements électriques, ne sont que faiblement impliqués. Leurs activités de fabrication des peintures, des brillants pour carrosserie, d'ensembles électroniques, de phares et de lampes à destination de véhicules automobiles n'ont qu'une faible spécificité. Pour la majorité de ces fabricants, d'autres marchés pour ces produits ou d'autres activités génèrent un montant important de chiffre d'affaires. En outre, les activités d'électronique embarquée sont largement réalisées par les équipementiers.

Le rang ne dépend pas que de l'activité

La filière automobile mobilise une multiplicité d'activités et de métiers dans des sites de production de tailles diverses, appartenant à des entreprises d'implication variable. La relation entre donneurs d'ordres et sous-traitants est centrale : elle facilite l'ajustement de la production et réduit les coûts par la concurrence entre fournisseurs produisant de grandes quantités pour de multiples clients.

Néanmoins, au sein de la filière, les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants sont de nature variable selon le degré de coopération qu'elles revêtent, allant du simple respect d'un cahier des charges (cas des services industriels, tel le travail de l'acier pour la fabrication des pièces mécaniques) à une implication économique étendue avec la responsabilité de la construction d'une partie entière d'un véhicule (bloc avant, cockpit...). L'organisation de la filière ne se réduit donc pas à un simple schéma pyramidal, ce qui complexifie la notion de rang d'un établissement. Le positionnement des établissements au sein de la filière résulte de la stratégie des constructeurs et leur rang relève parfois davantage de la confiance et du pouvoir dont ils disposent au sein du processus de production.

La mesure du rang des établissements au sein de la filière automobile étudiée ici résulte de l'appréciation qualitative des chefs d'entreprise interrogés lors de l'enquête, avec trois modalités possibles : « rang 0 », « rang 1 » ou « rang 2 ou plus », les établissements des constructeurs, quelle que soit leur activité, étant considérés de « rang 0 ».

Il en ressort que 11 % des établissements de la filière seraient de rang 0, 15 % de rang 1 et 74 % de rang 2 ou plus. En particulier, près

de la moitié des équipementiers seraient de rang 1. Pour la périphérie, les proportions sont de 12 % d'établissements de rang 1 (88 % de rang 2 ou plus), avec une forte variabilité selon l'activité. Ainsi, 29 % des établissements fabriquant des articles en verre et 26 % de ceux fabriquant des produits textiles seraient de rang 1. Chacune de ces deux activités compte une proportion importante (environ la moitié) d'entreprises fortement impliquées dans la filière. Néanmoins, une forte implication des entreprises dans la filière n'est ni une condition nécessaire, ni une condition suffisante d'un rang élevé de leurs établissements. Il y a en effet une forte proportion des fabricants de pièces mécaniques (34 %) de rang 1 alors que les entreprises sont moins fortement impliquées. À l'opposé, seule une faible proportion (7 %) de fabricants de produits en caoutchouc et en plastique est de premier rang alors que près de la moitié des entreprises sont fortement impliquées.

Outre l'activité et l'implication dans la filière, la taille de l'établissement, la catégorie d'entreprise, l'internationalisation du groupe auquel appartient l'entreprise propriétaire de l'établissement et, dans une moindre mesure, le taux d'exportation sont des facteurs explicatifs du rang dans la filière. Les constructeurs, grandes entreprises fortement internationalisées, nouent, en effet, à des fins de garanties et de capacités d'approvisionnement, des relations directes avec des fournisseurs de taille importante (la catégorie d'entreprise), dotés d'un savoir-faire spécifique dédié à la filière (l'implication de l'entreprise dans la filière) et d'une bonne connaissance des marchés étrangers (l'appartenance à un groupe étranger).

Les activités de la périphérie. Les plus impliquées restent à proximité de celles du noyau

Schématiquement, l'implantation territoriale de la filière automobile (*cartes*) s'articule autour de deux axes : d'une part, le long de la Manche, dans les régions Bretagne, Normandie (Haute et Basse) et Nord - Pas-de-Calais, auxquelles on peut adjoindre l'Île-de-France ; d'autre part, dans l'est de la France, en Lorraine, Alsace, Franche-Comté et Rhône-Alpes.

Cette implantation est particulièrement nette s'agissant des constructeurs et des motoristes. Elle exerce une attractivité sur l'ensemble des établissements de la filière, variable cependant avec l'implication de leur activité. Ainsi l'implantation géographique des fabricants d'équipements automobiles en est proche mais s'en écarte sensiblement : ils sont en effet également localisés dans les régions Centre, Poitou-Charentes, Aquitaine et Midi-Pyrénées. Les fabricants de produits métalliques sont, quant à eux, plus concentrés dans l'est de la France comparativement aux fabricants des produits en caoutchouc et plastique, dont les effectifs s'étendent plus à l'ouest avec, néanmoins, une part importante dans le nord. Les fabricants de produits en caoutchouc et en plastique sont fournisseurs des équipementiers tandis que les fabricants de produits métalliques fournissent les motoristes.

Les autres activités de la filière automobile, moins importantes en termes d'effectifs salariés, sont réparties de façon plus diffuse sur le territoire.

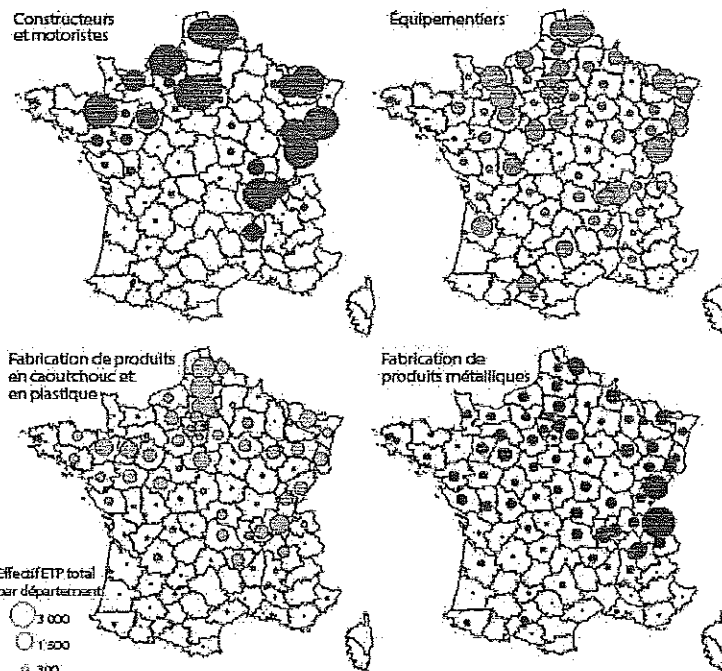
Amel El Guendouz, Nathalie Devillard, DGE

Pour en savoir plus : prochainement en ligne

- Méthodologie de l'enquête (définition du périmètre et estimation du chiffre d'affaires de la filière)
- Description des secteurs d'activités et produits fabriqués par la filière
- Variables explicatives du rang d'un établissement
- Résultats complémentaires (cartes supplémentaires, etc.)

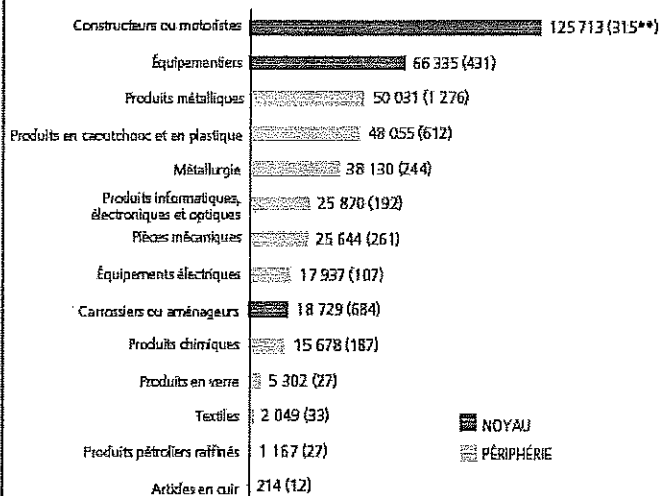
Consultez la rubrique « études et statistiques » du site www.entreprises.gouv.fr

Localisation des effectifs et des activités dominantes de la filière automobile



Source : DGE, enquête en 2012 auprès des entreprises de la filière automobile ; Insee Clap 2011. Calculs DGE.

Graphique 4 : Effectifs* de la filière automobile par activité



(*) EQTP

(**) Nombre d'établissements de la filière y compris les établissements non employeurs (entrepôts, locaux destinés au personnel intérimaire, etc.).

Sources : DGE enquête en 2012 auprès des entreprises de la filière automobile ; Insee, Clap 2011. Calculs DGE.

Directeur de la publication : Pascal Faure

Rédacteur en chef : François Magnien

Secrétariat de rédaction : Martina Automme, Nicole Merle-Lamoot

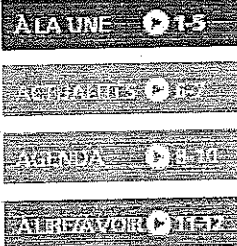
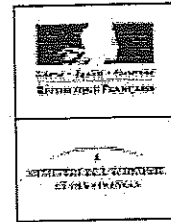
Composition : Héléne Allias-Denis, Brigitte Baroin

ISSN : 2269-3092

Dépôt légal : 2015

DGE - 67, rue Barbès, 94200 Ivry-sur-Seine

DGE
DIRECTION GÉNÉRALE
DES ENTREPRISES



L'industrie automobile française sur la route de la transition écologique

La solution « Mobilité écologique » de la Nouvelle France Industrielle est au cœur de la stratégie de la DGE en matière d'accompagnement et de soutien de la filière industrie automobile française. Cette stratégie vise avant tout le développement des véhicules propres et intelligents, des nouveaux usages et services de l'automobile et, plus globalement, l'évolution de l'ensemble de la filière.

EN CHIFFRES

6

millions de véhicules sont produits par les constructeurs français (sur 70 millions de véhicules produits dans le monde), dont 78 % sont vendus à l'étranger.

7%

de l'emploi salarié industriel en France réside dans l'industrie automobile.

5,2

milliards d'euros sont consacrés à la R&D de l'industrie automobile en France (chiffre 2013).

La DGE et Vous est une publication de la Direction générale des entreprises

ISSN 2474-1529

Directrice de la publication :
Sophie Meffn
Contact :
Charlotte Pestre
Conception, rédaction
et réalisation :
agence Pastelle
Créatis photographiques :
DR - Block / Chesky W



Alban Galland

*Chef du bureau
de l'industrie
automobile*

alban.galland@finances.gouv.fr

« L'objectif de l'État est de soutenir l'activité et les emplois de la filière automobile en France, tout en accompagnant son développement aux niveaux européen et mondial. »

L'industrie automobile au sens strict (construction, équipements et accessoires, carrosseries, remorques et caravanes...) employait 224 000 personnes en France en 2015. Ces emplois représentent 7% de l'emploi salarié de l'ensemble de l'industrie dans notre pays. Mais ce sont près de 2,3 millions de personnes, soit 9% de la population active, dont l'emploi est lié, directement ou non, à la filière automobile. En 2015 toujours, l'exportation de produits automobiles de la France s'élevait à 43 milliards d'euros.

Après une forte contraction de 2008 à 2013, les marchés automobiles français et européens ont renoué avec la croissance depuis 2014. La production française de véhicules a augmenté de 8% en 2015 par rapport à 2014 et poursuivi sa progression en 2016. Les groupes Renault et PSA, les deux constructeurs français, représentent aujourd'hui près de 51% du marché des véhicules neufs en France. Celui-ci a atteint 2,4 millions d'immatriculations en 2016.

Accords de compétitivité

La filière automobile française, soutenue par l'État, a su rebondir. Confrontés à la fois à la concurrence des pays à bas coût de main d'œuvre et à un défi de compétitivité « hors coût », les grands constructeurs nationaux et de nombreux équipementiers ont réagi, notamment en concluant des accords de compétitivité. Ces accords ont démontré la capacité des partenaires sociaux à se mobiliser dans une vision « gagnant-gagnant » permettant de préserver l'existence des grandes usines d'assemblage de véhicules et l'emploi. Ils ont ainsi redonné à la filière une visibilité à moyen et long termes.

L'État a pris une part active dans cette stratégie. Il s'est mobilisé pour aider la filière à se restructurer et pour soutenir la R&D et l'innovation, en visant une meilleure valorisation et différenciation des produits français. Il a pu s'appuyer sur les atouts majeurs que présente la filière automobile de notre pays, notamment du haut niveau d'ingénierie qui se traduit, entre autres, par d'importantes avancées sur la motorisation écologique et sur le véhicule autonome.

Des interventions structurées pour la filière

La DGE intervient dans la coordination de la politique sectorielle à travers le comité stratégique de filière (CSF) qui réunit les principaux acteurs industriels (constructeurs et équipementiers), les fédérations professionnelles, les syndicats de salariés et les acteurs institutionnels. Elle intervient également à travers la participation de l'État au capital des grands groupes, notamment Renault et PSA, fers de lance de l'industrie automobile française. Au niveau européen, elle participe au groupe de haut niveau GEAR 2030, lancé en janvier 2016, pour faire valoir les intérêts nationaux en matière automobile dans les politiques et réglementations communautaires.

« Mobilité écologique » : des véhicules plus propres et intelligents

En mai 2015, la solution industrielle « Mobilité écologique » a regroupé les quatre plans précédemment mis en œuvre en 2013 : « La voiture pour tous consommant moins de 2 litres aux 100 km », « Bornes électriques de recharge », « Autonomie et puissance des batteries » et « Véhicule autonome ». Au cœur de la stratégie de la DGE, cette solution industrielle intégrée s'articule désormais autour de deux grands axes de recherche et de développement : le véhicule propre, économe en énergie, et le véhicule autonome, intelligent et connecté, en lien avec la prospective sur les nouveaux usages. La France se positionne ainsi, dans le cadre de la Nouvelle France Industrielle, en leader de l'automobile et de la mobilité de demain.

Le soutien à la recherche et à l'innovation

En matière de recherche et développement, la DGE, en s'appuyant sur la solution « Mobilité écologique », mobilise divers leviers de financement de l'État. Parmi eux, le programme d'investissement d'avenir (PIA) finance plusieurs appels à projets dans le cadre de l'action « Véhicule du futur » opérée par l'Ademe ; le Fonds unique interministériel (FUI) soutient lui aussi la recherche appliquée, réalisée dans le cadre des pôles de compétitivité tels que Mov'eo en Normandie Île-de-France, Véhicule du futur dans l'est, IdforCAR dans l'ouest et Lyon Urban Truck&Bus.

L'accompagnement des entreprises

La DGE participe également à l'évolution de la filière en accompagnant la consolidation et la restructuration du secteur. Elle s'appuie notamment sur le réseau des Directe, où des référents « automobile » ont pour mission d'anticiper les difficultés des PME et d'identifier celles qui présentent un potentiel de développement. Le Fonds d'Avenir Automobile (FAA, ex-FMEA), doté de 600 millions d'euros, permet en particulier de faire émerger des équipementiers de taille critique. Son action vise notamment à soutenir le développement de ces entreprises à l'international afin de les faire bénéficier d'économies d'échelle. L'Alliance pour l'industrie du futur et l'appel à « Projets industriels d'avenir » (PIAVE) sont également mis à contribution pour soutenir « l'usine du futur » dans le domaine automobile.

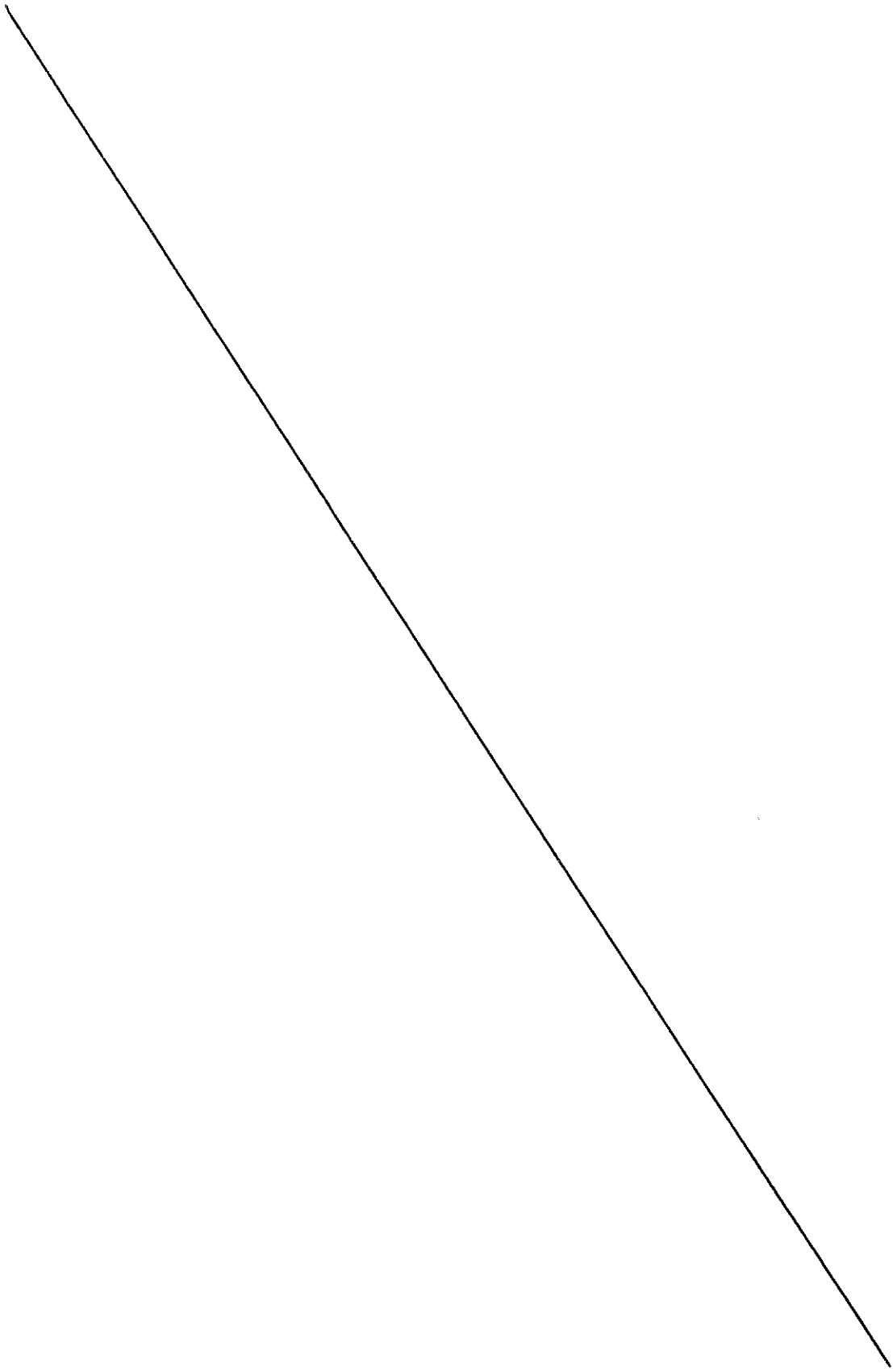
Enfin, la DGE contribue à l'évolution réglementaire et normative nationale et européenne qui accompagne le développement des véhicules plus propres, autonomes et connectés.

Pour en savoir plus :

- Sur la filière automobile française :
<http://www.entreprises.gouv.fr>
- Sur le contrat de filière :
<http://www.entreprises.gouv.fr>
- Sur le plan de soutien à la filière automobile :
<http://www.entreprises.gouv.fr>



- La DGE intervient de manière structurée auprès des acteurs de la filière industrielle française de l'automobile, qui présente des enjeux majeurs et des atouts importants pour les années à venir.
- La solution « Mobilité écologique », au cœur de la stratégie de la DGE, vise deux grands objectifs : le véhicule propre, économe en énergie, et le véhicule autonome, intelligent et connecté.
- Tous les leviers financiers de l'État dédiés à l'innovation sont actionnés pour servir cette stratégie.



"L'industrie automobile vit trois révolutions en même temps"



Edouard Laugier

Jacques Aschenbroich
*Président-directeur général de
Valeo*

Propos recueillis par

Il travaille bien évidemment sur des projets de véhicules électriques, autonomes et connectés, car le moteur du groupe, c'est avant tout l'innovation, dont Jacques Aschenbroich collectionne tous les marqueurs – dépôts records de brevets, open innovation, investissement dans des start-up, coopérations avec des groupes de pointe. Cet industriel pur sucre est l'un des acteurs majeurs des trois révolutions qui transforment actuellement l'industrie automobile. En quelques décennies, l'équipementier Valeo est passé du rôle ingrat de sous-traitant des seuls constructeurs français à celui de fournisseur stratégique de solutions innovantes pour les constructeurs automobiles du monde entier. Une concurrence féroce pimente l'exercice, dans un monde de ruptures technologiques hyper-réactives qui impliquent pourtant de travailler sur le temps long. La moitié du chiffre d'affaires qui sera réalisé en 2020 est déjà engrangé dans le carnet de commandes. Alors que la palette des choix technologiques est très largement ouverte. Et donc que ses multiples clients peuvent considérablement varier dans leurs demandes. Il ne faut pas se tromper d'offres.

L'industrie automobile vit trois révolutions en même temps. Celle de la motorisation, avec la rupture vers un véhicule de plus en plus électrifié. Le diesel est un phénomène seulement européen, absolument pas mondial. Il avait commencé à décroître depuis quelques années et va continuer à le faire. Personne ne sait jusqu'à quel niveau. Mais plus le diesel va décroître, plus il faudra des formes alternatives de chaînes de traction, de manière à atteindre les objectifs de réduction des émissions de CO₂.

Deuxième révolution : chaque conducteur a envie d'un véhicule de plus en plus autonome et connecté, car rien n'est plus désagréable que de conduire dans une ville congestionnée. On voudrait bien pouvoir déléguer la conduite.

Troisième révolution : les acteurs de la mobilité. Les Google, Uber, l'américain Lyft, l'israélien Gett ou encore Didi en Chine révolutionnent cette façon de percevoir la voiture, donc la mobilité. Il y a aussi Blablacar ou Drivy, qui permet de louer sa voiture pendant quelques heures. Tout un monde digital est en train de se créer autour du véhicule. Et la mobilité va transformer le modèle de possession de la voiture vers un modèle de service.

Personne ne sait aujourd'hui jusqu'où ce modèle va aller, mais ces trois révolutions simultanées sont aussi complémentaires : une voiture autonome en ville sera électrique.

Les marqueurs de l'automobile électrique

La première révolution est la plus facile à imaginer en rythme, mais pas en volume. Volkswagen a affirmé il y a quelques jours que 25 % des véhicules de la marque seront électriques en 2025. C'est le premier grand constructeur à donner un chiffre si important. Mais un certain nombre de marqueurs commencent à être donnés par certains de nos clients. Que ce soit purement électrique ou hybride, ou hybride à recharge électrique, nous avons développé nos technologies de façon que ce soit neutre pour nous.

Quand la ville de Paris décide qu'il n'y aura plus de véhicule diesel ancien à partir de 2020, c'est un marqueur complémentaire. Et Delhi dit la même chose : dès aujourd'hui, il n'y a plus de véhicule diesel à New Delhi. Quand la Norvège décide qu'à partir de 2025, il n'y aura plus aucun véhicule à moteur à combustion, c'est un autre marqueur. Un certain nombre d'acteurs – municipalités ou pays – prennent un certain nombre de décisions qui vont influencer l'industrie. Ces objectifs sont-ils atteignables technologiquement, et surtout à quel coût ? Car si le

produit devient beaucoup trop cher, on se tire une balle dans le pied. L'enjeu est de rendre économiquement possible l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs balisant notre futur proche. Mais, selon le secteur, il n'est pas balisé du tout.

Multiplicité de choix technologiques

Il n'y a jamais eu autant de R&D mise en place par les équipementiers, les acteurs de type Uber ou par nos clients sur ces deux sujets. Mais il n'y a jamais eu si peu de solutions uniques. Beaucoup sont possibles. Pour le véhicule électrique, le 48 volts, est l'une des solutions. Certains véhicules urbains développés en Chine sont dits "2 fois 100" : 100 kilomètres d'autonomie et 100 kilomètres/heure maximum.

Il peut y avoir des véhicules électriques type Tesla ou Zoé qui sont de vraies voitures. Mais l'autonomie pose la question du coût de la batterie. Il n'y a jamais eu tant de solutions technologiques différentes. C'est aussi vrai pour la voiture autonome comme pour la partie mobilité. Nous sommes dans un monde d'effervescence, et devons être une force de propositions avec nos clients.

Solutions par "briques technologiques"

Nous leur apportons des solutions, mais tous ne choisissent pas les mêmes chemins. Alors il nous faut comprendre les objectifs de chacun. Nous ne proposons pas de solutions standards, mais nous avons des briques technologiques nous permettant de répondre à leurs demandes. Certains font beaucoup par eux-mêmes quand d'autres nous demandent de faire beaucoup de choses – en particulier sur le logiciel – et achètent du "clef en main". Ce que nous vendrons à Uber ou à Google – s'ils nous passent commandes – sera différent de ce que nous vendons à nos clients traditionnels, car leurs produits seront différents.

Comme nous développons nos propres briques technologiques et nos brevets, nous n'avons jamais d'exclusivité avec un client. Un exemple : le super-chargeur turbo-électrique que nous avons développé a été adopté par Audi. Il a aujourd'hui plusieurs années d'avance sur un autre constructeur qui prendra le même produit car il a été le premier à y croire.

Certains clients, plus rapides que d'autres, bénéficient de facto d'une exclusivité. Nous dépensons presque 11 % de notre chiffre d'affaires en R&D, car nous sommes obligés de développer énormément de technologies pour répondre à ces trois révolutions.

Une compétition féroce

La compétition entre les équipementiers est féroce. Les réponses de nos concurrents allemands ou japonais et les nôtres sont à la fois semblables et extrêmement différentes, car nos points forts sont différents des leurs. Dans le domaine de la voiture autonome, nous sommes de très loin le numéro un mondial aujourd'hui pour tous les capteurs autour de la voiture – les yeux et les oreilles de la voiture – et tous les premiers logiciels qui les accompagnent.

Ainsi, si on peut envoyer se garer toute seule la Class E de Mercedes, c'est grâce à un produit développé pour et avec Daimler, qui compte 5 millions de lignes de codes. Pour obtenir cette commande et la suivante, ce fut une compétition implacable entre tous les acteurs.

Réponse technologique et économique

Nous sommes en contact permanent grâce à des meetings technologiques avec nos clients, plusieurs fois par an, dans chacun de nos métiers. Nous ne gagnons pas tous les appels d'offres, et quand on en perd, nous regardons de façon très précise les raisons pour lesquels nous n'étions pas dans la course : raisons de technologie, de coûts ou de coûts de développement. Mais nous gagnons beaucoup plus de projet que nous n'en perdons. Souvent car nous apportons la réponse technologique et la réponse économique la plus avantageuse, d'où nos très hauts niveaux de carnets de commandes de ces dernières années, qui continuent à croître.

L'innovation par les start-up

Nous avons décidé, il y a quelques années, d'acheter des start-up. Nous avons plutôt eu la main heureuse : quatre ou cinq start-up acquises il y a une dizaine d'années feront à peu près un milliard de chiffre d'affaires en 2020. Simultanément, nous coopérons avec des grands groupes comme Safran qui maîtrise des technologies complémentaires aux nôtres dans le domaine de l'aéronautique et de la défense.

Nous développons aussi beaucoup de coopérations avec les universités françaises, allemandes, américaines ou chinoises sur des sujets plus précis. Nous pratiquons "l'open innovation" car les compétences en jeu sont tellement importantes que l'on a plutôt intérêt à chercher les compétences où elles sont, sans vouloir tout développer en interne. Mais en faisant très attention à ce que les technologies que nous développons nous appartiennent.

Open innovation et propriété intellectuelle

Il est très difficile de savoir quelle est l'entreprise française qui dépose le plus de brevets, mais l'Inpi [Institut national de la propriété intellectuelle, ndr] nous a classés troisième. Ce qui importe n'est pas ce qu'on dépose en France mais mondialement. En France, nous en avons déposé un peu plus de 600 et dans le monde un peu moins de 1 500. Nous ne changeons pas de stratégie.

Notre stratégie, c'est la croissance interne, de l'ordre de 8 à 10 % grâce à nos technologies et à nos innovations. Cela étant, au cours de ces cinq dernières années, on a fait quelques acquisitions et quelques cessions. Nous

avons également signé un accord avec Siemens sur les moteurs électriques de forte puissance pour réaliser des véhicules électriques.

Commandes et temps long

Quand on prend une commande, il faut deux ans pour la développer. Donc toutes les commandes prises au début de cette année vont avoir un impact sur notre chiffre d'affaires de 2018. Celui de 2016 dépend des commandes prises en 2013, 2012 et 2011. Nous gérons du temps long : plus de 50 % du chiffre d'affaires 2020 est déjà dans nos carnets de commandes. Nous travaillons donc aujourd'hui pour les autres 50 % et pour les années suivantes. Nous avons enregistré 20 milliards de commandes l'année dernière, soit un ratio de prises de commandes sur chiffre d'affaires de 1,6.

Si on veut le même taux de croissance après 2020, il faut le même ratio. En 2020, 32 milliards de commandes au lieu de 20 aujourd'hui, et 8 milliards entre 2005 et 2007. Il est indispensable de gérer ce temps long mais tout dépend des efforts d'innovation. Nous avons le budget et maintenant, il faut faire les bons choix technologiques. Le juge de paix sera la prise de commandes en 2020. On pourra alors juger si on a fait les bons choix. Il faut avoir l'humilité de se dire qu'il n'y a pas de réponse écrite, c'est nous qui allons l'écrire en mettant en place les moyens technologiques, humains, financiers de manière à déterminer ces innovations.

De la propriété à l'usage

Il va y avoir un changement quantique dans la façon dont la voiture sera possédée. Aujourd'hui, on est propriétaire de sa voiture. Demain, on achètera un service lié à la voiture, on consommera son usage. Ce qui aura une influence sur le nombre de voitures produites. Or, le même jour, sur deux très grandes banques, la première explique que cela va provoquer une augmentation du nombre de voitures, mais l'autre estime que cela va entraîner une baisse du nombre de voitures produites. Toutes deux appuient leur démonstration sur des modèles très convaincants, et les grands instituts et les sociétés de conseil ont fait de même. Donc on ne sait pas.

Dans ce monde en rupture, il faut admettre que l'on ne sait pas ce qui va se passer, mais on a des clients nouveaux. Les constructeurs automobiles représentent aujourd'hui 100 % de notre chiffre d'affaires, mais de nouveaux acteurs apparaissent et nous avons des produits adaptés à ce monde qui change, aux Google, Uber et autres comme les loueurs de voitures. On pourrait imaginer que vous louez votre voiture en acceptant le contrat par Internet, on peut vous transmettre votre clef par notre système InBlue, une clef virtuelle sur votre smartphone, avec la localisation de la voiture. Nos produits peuvent faciliter la location de voiture de propriétaire à utilisateur.

La mondialisation

Nous avons de la chance, car les quelques années de crise ont été décalées dans les différentes zones : l'Amérique du Nord est sortie de la crise beaucoup plus vite, la Chine n'y est pratiquement pas entrée, et l'Europe y est entrée très profondément mais de façon décalée – car en plein milieu de la crise, les primes à la casse ont artificiellement gonflé le marché pendant quelques années, mais on l'a payé ensuite. Aujourd'hui, l'Europe, l'Amérique du Nord, la Chine et l'Inde se développent plutôt bien, les marchés en crise étant plutôt la Russie et l'Amérique du Sud.

Plus il y a de voitures produites, plus on est content. Mais notre sur-performance par rapport au marché n'a jamais été si importante. Si la croissance du marché l'année dernière a été de 2 %, la nôtre s'est montée à plus de 8 %, grâce à des composants, des mix produits, des contenus technologiques plus importants. Le contenu vendu par véhicule est en très forte croissance. Nous sommes moins sensibles à cette conjoncture.

L'équation salariale

Valeo en France, ce sont 17 % des effectifs qui permettant de réaliser 20 % du chiffre d'affaires, dont 70 % sont exportés. C'est aussi plus de 30 % de nos coûts salariaux et plus de 50 % des charges sociales payées dans le monde. Peugeot et Renault représentent 15 % de notre chiffre d'affaires. Nous existons grâce à eux qui, il y a une vingtaine d'années, comptaient pour 100 % de notre chiffre d'affaires. La première étape de développement fut l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie et les États-Unis. À partir d'une base où les clients français représentaient l'essentiel de notre chiffre d'affaires, nous avons développé des relations avec Volkswagen, Daimler, BMW, Ford et GM en Europe et aux États-Unis. Nous avons racheté des sociétés japonaises quand Renault a pris le contrôle de Nissan, et tous ces clients-là nous ont emmenés en Chine où nous avons pris des commandes avec eux comme en Inde, en Thaïlande, etc.

Il y a des pays pour lesquels la valeur ajoutée des produits est sensiblement inférieure, comme l'Inde, même si elle est en train de changer très vite, et l'Amérique du Sud. Mais en Chine, on s'aperçoit, constructeur par constructeur, qu'une partie très importante du marché est très semblable à celui du pays d'origine. Les Français y vendent les mêmes produits qu'en France, les Allemands les mêmes produits qu'en Allemagne, les Américains les mêmes qu'aux États-Unis, les Japonais qu'au Japon ou les Coréens qu'en Corée. Certains marchés sont structurellement moins riches car basés sur des véhicules avec moins de valeur ajoutée et de plus petites cylindrées.

Les 3 mix, clients, géographiques et produits

Nous cultivons un équilibre assez rigoureux en faisant extrêmement attention à notre mix clients, à nos mix géographiques et à notre mix produits. Nous devons vendre des produits plus anciens qui nous permettent de générer nos profits, donc d'investir dans des produits à très forte valeur ajoutée. Nous avons une base de

produits assez traditionnels et des leviers de croissance, les produits de l'innovation qui doivent prouver leur rentabilité. Si on pense qu'il n'y a pas de rentabilité, on ne gaspille pas nos ressources.

Valeo dans 15 ans

Dans 15 ans, Valeo sera d'abord une entreprise totalement intégrée dans son marché, celui de l'automobile et de la mobilité. On ne sait pas et on ne veut pas faire autre chose. Et on a de tels potentiels de croissance et d'innovation dans ce métier de l'automobile au sens large et de tout ce qui est autour de la mobilité que ce sera notre unique marché. En 2030, les véhicules seront beaucoup plus électriques, beaucoup plus connectés, beaucoup seront autonomes, avec non seulement des niveaux 3 – vous pouvez commencer à ne plus toucher le volant et à penser à autre chose –, mais aussi 4 ou 5 : il n'y aura plus de volant dans la voiture très autonome.

Nous aurons développé toute une série de produits qui permettront à tous ces acteurs d'être plus efficaces dans la façon dont ils font leur véhicule. Tous les producteurs de voitures veulent tous aller dans la mobilité. Nous y avons cru très vite et on restera très innovant. Nous sommes nés de la mécanique, mais la mécatronique [combinaison de la mécanique, de l'électronique, de l'automatisme et de l'informatique en temps réel, ndlr] et la partie logiciels seront de plus en plus importantes. 50 % des chercheurs que l'on recrute aujourd'hui sont dans le logiciel, et cette partie va continuer de croître de façon très importante.

Transformation digitale en interne

En interne, le digital a aussi transformé l'entreprise de façon considérable, mais par étapes. Aujourd'hui, il y a encore du papier, vous en voyez sur mon bureau, mais à la fin de l'année prochaine, il n'y aura plus de papier dans l'entreprise. Nous serons totalement digitalisés. Cela change profondément les méthodes de travail, mais l'ensemble du personnel s'adapte. D'autres révolutions se produisent comme ces fameux robots collaboratifs qui s'intègrent totalement dans une chaîne de production et dans le travail entre un opérateur et un robot. Nous sommes allés extrêmement vite dans l'implantation de robots collaboratifs. J'étais un peu inquiet de la façon dont les opérateurs pourraient voir venir ces robots, mais cela se passe très bien dans l'ensemble de nos sites. Car c'est une révolution assez puissante d'imaginer que ces robots ne sont plus dans des cages très identifiées, mais au contraire collaborent avec nos collaborateurs. Toute une série de révolutions en interne sont rendues possibles par le coût de ces robots qui a considérablement baissé, et par le fait qu'on maîtrise davantage les données et les flux de produits dans l'ensemble de nos usines, où nous fabriquons plus de 8 millions de produits par jour.

À supposer qu'il y ait 100 composants par produit, 800 millions de composants livrés par un millier de fournisseurs rentrent chaque jour dans nos usines. Demain, ce sera 10 millions. In fine, sans jamais d'interruption de production chez nos propres clients. L'intelligence artificielle fait partie des réflexions, car les algorithmes permettent en interne de traiter toutes ces informations, et en externe de faire en sorte que nos produits s'améliorent.

France first

Nous avons 134 sites de production dans le monde, dont 8 % en France. Quand je suis arrivé en 2009, j'ai pris la décision claire d'investir massivement dans notre base française. Un choix qui n'était pas évident. Nous avons perdu pendant très, très longtemps de l'argent sur notre site France, ça se voit sur le rapport déficitaire (aujourd'hui, 2,5 milliards en France). En visitant tous nos sites en France, j'ai eu la conviction qu'on avait un potentiel si on faisait des progrès de productivité et que sur certains sites, on augmentait considérablement la valeur ajoutée des produits vendus en France. Nous avons négocié avec les syndicats site par site, envoyé en Europe de l'Est la fabrication des produits que l'on ne pouvait plus faire en France, et investi dans des lignes de production à très forte valeur ajoutée permettant de supporter les salaires et les charges sociales en France.

On a donc changé assez massivement le type de produits français par rapport à ce qu'on faisait il y a une dizaine d'années, grâce à l'automatisation et aux efforts de productivité et d'adaptation de nos modes de travail, site par site. Maintenant, nous gagnons de l'argent en France. Nous avons investi pendant cette période 130 % de nos amortissements. Et donc alourdi le bilan de nos activités françaises. Mais j'ai toujours pensé qu'il n'y avait pas de fatalité, et qu'il fallait avoir le courage d'investir dans notre pays. Dans le même temps, on a un mal congénital : l'équation des coûts salariaux. Je suis intimement persuadé qu'elle va changer.

Nous avons des productivités différentes sur les pays à coûts salariaux élevés comme l'Espagne, la France, l'Allemagne, l'Italie, la Belgique, les États-Unis, le Japon et la Corée, et les pays où le coût des salaires est beaucoup plus bas. Mais chaque fois qu'on fait un progrès quelque part, il est immédiatement diffusé partout dans le monde. Le gain de productivité est donc instantané, et identique en France, en Allemagne, aux États-Unis. L'idée selon laquelle les Français seraient plus malins et plus productifs est peut-être vrai macro-économiquement, mais je n'ai jamais compris ces chiffres. Dans une entreprise comme la nôtre, ce n'est pas vrai. La différence de rentabilité entre la France et l'Espagne est devenue gigantesque du fait de la baisse de l'ensemble du coût salarial. Je suis intimement persuadé que ça prendra du temps, avec des convulsions, mais les choses évolueront.

La mutation du travail

D'autres révolutions sont en train de se passer, la notion même de travail est en train de changer considérablement. Pas seulement pour les ingénieurs et les cadres. Il y a une intrusion du monde privé dans le monde de l'entreprise et une intrusion du monde de l'entreprise dans le monde privé. La notion d'horaires et de temps de travail, ce temps figé, va voler en éclat. On le voit bien avec Uber, dont le tarif monte quand il y a un manque de véhicules par rapport à la demande : davantage de chauffeurs viennent. Ils ne travaillent pas 8 heures

ou 10 heures de suite comme un taxi, mais travaillent au contraire quand il y a des besoins, et font autre chose quand il y a moins de besoins. Qu'on l'accepte ou non, toute cette digitalisation va avoir des conséquences assez importantes sur la façon dont nous travaillons, sur notre vie privée et notre vie professionnelle.

Small is better

Quand je suis sorti de l'École des Mines, il était évident que l'on rentrait dans un grand groupe. Aujourd'hui, près de 40 %, si ce n'est plus, des diplômés des Mines intègrent les fameuses ETI, et quelques pourcents créent leur propre entreprise. La façon dont les jeunes abordent leur projet professionnel a profondément changé. On commence à avoir aux États-Unis des jeunes qui disent : "on veut bien rentrer chez vous, mais il n'est pas question que l'on prenne votre smartphone et votre ordinateur. Je veux travailler avec mon iPad et mon smartphone" ou alors "Je veux bien travailler mais à 17 heures, j'ai mon match de tennis, et je veux être plus flexible dans mes horaires". La réponse n'est pas évidente.

Il y a à la fois le besoin d'une discipline, d'un travail et un projet collectif. Mais il y a une demande réelle pour beaucoup plus de flexibilité et pour le télétravail. L'entreprise est devenue beaucoup plus ouverte, beaucoup plus connectée, avec beaucoup plus d'interactions entre les différents métiers, et cette demande pour plus de flexibilité est évidente dans tous les pays du monde. Voilà pourquoi ce fameux article 2 de la loi El Khomri est surréaliste. Il ne correspond pas du tout à ce qu'on voit dans nos entreprises, dont le besoin est celui du contrat décidé le plus localement possible.

Dans un monde où le prix fixé dans un pays a une influence directe sur un autre pays, il faut faire extrêmement attention au type de liberté qu'on donne à nos collaborateurs. La demande pour plus de liberté, plus d'autonomie, plus de responsabilité est réelle. Cela doit se décider au plus proche possible des projets, des usines.

Chiffres clés

Valeo (2015)

Commandes

20,1 Mds €

Chiffre d'affaires

14,5 Mds €

Marge brute (% CA)

17,7 %

R&D (% CA)

5,5 %

Marge opérationnelle** (%

CA)

7,7 %

EBITDA (% CA)

12,7 %

Cash-flow libre

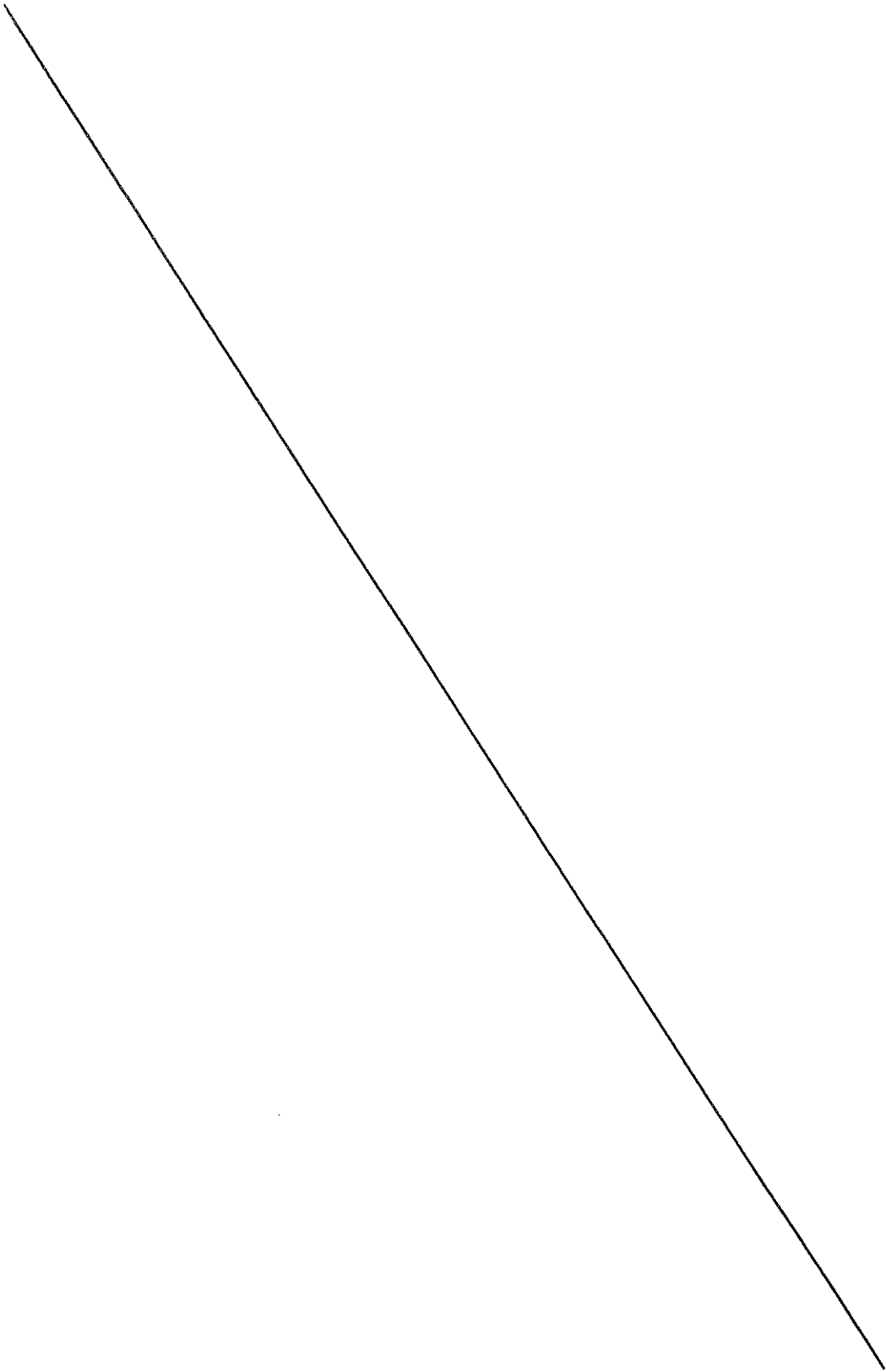
565 M €

Bio express

Industriel, international et innovant

Président de l'école des Mines Paritech qui l'a formé à l'industrie, **Jacques Aschenbroich**, ingénieur au Corps des Mines, a d'abord passé 8 ans dans la haute fonction publique, jusqu'au sommet, le cabinet du Premier ministre, dont il devient conseiller industriel en 1987 et 1988.

Il mène ensuite durant 20 ans une carrière industrielle chez Saint-Gobain, de 1988 jusqu'en 2008. Il a en particulier dirigé les pôles Vitrage et Matériaux haute performance à partir de janvier 2007, et les opérations du groupe aux États-Unis. Depuis février 2016, Jacques Aschenbroich est président-directeur général de Valeo. Il est également administrateur de Veolia Environnement.



PSA prêt à bouleverser son usine historique de Sochaux

JULIEN DUPONT-CALBO | Le 13/10/16 à 15H41

EXCLUSIF - L'usine de Peugeot à Sochaux pourrait passer à une seule ligne de fabrication dans quelques années. Elle s'alignerait ainsi sur les autres sites du constructeur.

Ce serait la conclusion logique de la réorganisation industrielle menée depuis deux ans par PSA, doublée de la fin d'une exception. Dernière usine française du groupe à posséder deux lignes de fabrication, le site de Sochaux (Doubs), fief historique de la famille Peugeot, pourrait passer au « monoflux » dans les prochaines années. Et s'aligner ainsi sur les autres usines hexagonales du constructeur.

La direction a lancé une étude, et la décision sur ce projet et son calendrier doit être prise d'ici fin décembre. « Il faut au moins une bonne année pour faire la transition, il faut tout revoir, du ferrage au montage en passant par la peinture et la logistique. Cela ne se fait pas en claquant des doigts », affirme-t-on en interne.

Pour l'heure, les salariés du site bénéficient d'un statut à part, alors que les usines de Poissy (Yvelines) ou Mulhouse (Haut-Rhin) sont passés l'an dernier à une seule ligne d'assemblage - et Rennes l'avait fait dès 2010. A Sochaux, une première ligne, faisant tourner deux équipes et demi, assemble des Peugeot 308. Une seconde, qui emploie deux équipes, monte les nouvelles Peugeot 3008 et l'ancienne version de la 5008 (la nouvelle est assemblée à Rennes), auxquelles s'ajoutera début 2017 le futur SUV Opel. En 2016, Sochaux devrait usiner environ 390.000 véhicules au total, dont une bonne moitié de 308. Et les volumes attendus jusque 2019 sont en très légère hausse.

Quid des effectifs ?

Pour la suite, il faudra attendre de voir si le site se voit attribuer (ou non) la fabrication d'un nouveau véhicule, une fois la production de l'actuelle 308 achevée. Sans cela, il pourrait s'avérer compliqué de maintenir deux lignes, à moins que les volumes de ventes ne s'envolent en Europe. Ce qui ne devrait pas être le cas, vu les perspectives de marché. « Jusque-là, on nous disait qu'on avait de la chance pour l'instant, qu'on resterait à deux lignes au moins jusque 2020 ou 2022 », souffle un syndicaliste local.

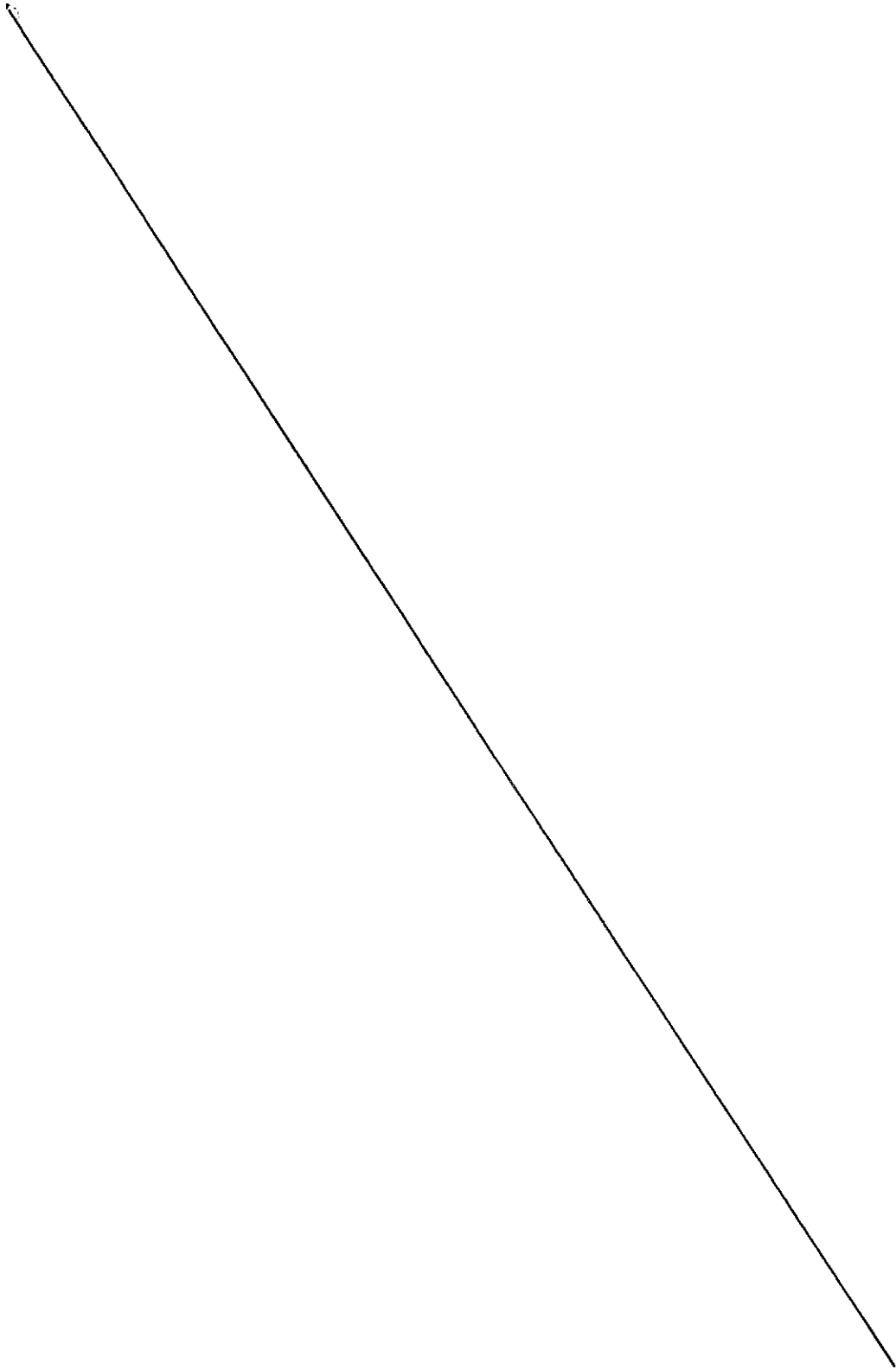
Côté emploi, « il y aurait forcément un impact sur les effectifs si on passe en monoflux », pointe une autre source syndicale, qui estime que le « compactage » de l'usine devrait logiquement offrir moins de postes « logistique » - notamment en permettant aux fournisseurs de s'installer auprès de la ligne. En ce moment, Sochaux fait vivre 9.000 salariés en CDI ou CDD et 1.600 intérimaires. Le site, vieux d'un siècle, est très étendu, et les frais fixes y sont plus élevés qu'ailleurs. De fait, à Mulhouse, de nombreux postes intérimaires ont été supprimés lors de la transition, tandis que les salariés en CDD/CDI ont été regroupés sur la seule ligne restante.

Concentrer les efforts

Sur le plan de la production, le changement ne signifierait pas forcément une chute importante des volumes assemblés. Mais cela limiterait les capacités de production de l'usine, établies aujourd'hui autour de 430.000 unités. Dans le cadre du « Nouvel élan pour la croissance », l'accord d'entreprise signé en juin avec les syndicats, PSA s'est engagé à maintenir la production française à un million d'unités pendant les trois prochaines années. Soit précisément le niveau actuel.

Interrogée, la direction n'a pas souhaité commenter le sujet. Reste que parfois, il vaut mieux une ligne compacte tournant à plein régime avec trois ou quatre équipes que deux lignes éparpillées fonctionnant partiellement, concède un syndicaliste. Avoir deux lignes sur un seul site, c'est comme avoir deux usines dans une seule, expliquait l'an dernier Yann Vincent, le directeur industriel du constructeur, lors d'une visite d'usine.

En clair, la direction du groupe répète depuis deux ans que le passage au « monoflux » réduit largement les coûts fixes d'un site, notamment les frais d'encadrement. Cela permet aussi de ne pas disperser ses efforts. Entre 2012 et 2015, les coûts de production par véhicule ont été réduits en moyenne de 941 euros chez PSA. L'effet « monoflux », entre autres.





[...]

Le plan de soutien à la filière automobile

Les priorités du gouvernement pour la filière automobile sont marquées par trois préoccupations majeures :

- les exigences de la réglementation doivent permettre de renforcer progressivement la lutte contre l'effet de serre et d'améliorer la qualité de l'air ;
- la préparation de l'avenir passe par l'innovation dans les domaines du véhicule écologique, connecté et autonome ;
- les entreprises de la filière automobile doivent être compétitives dans un marché mondialisé.

Une action volontariste en matière de lutte contre l'effet de serre et la pollution

Bonus-Malus et prime à la conversion

Le gouvernement a renforcé le dispositif de bonus-malus dans le cadre du plan automobile annoncé en juillet 2012 afin d'accélérer le déploiement des véhicules les moins émetteurs de CO₂. Ce dispositif a été efficace en termes de changement de comportement des consommateurs. La diminution du nombre d'achats de véhicules soumis au malus et l'augmentation de ceux bénéficiant du bonus ont nécessité des adaptations du dispositif pour en assurer l'équilibre. Début 2015, le bonus maximal à l'achat est de 6 300 euros pour les véhicules émettant moins de 20g de CO₂ par km, et de 4 000 euros pour les véhicules émettant moins de 60g de CO₂ par km. Depuis le 1er avril 2015, le bonus est complété par une prime à la conversion conditionnée à la mise au rebut d'un vieux diesel. Cette prime, ajoutée au bonus, permet d'atteindre un montant de 10 000 € pour l'acquisition d'un véhicule neuf émettant moins de 20g de CO₂. Elle est de 500 € pour l'achat d'un véhicule Euro 6, sous condition de ressources. Ces dispositifs d'aide permettent de favoriser la substitution des véhicules les plus polluants par des véhicules plus respectueux de l'environnement.

Loi sur la transition énergétique pour la croissance verte

Au-delà du bonus-malus, une politique volontariste a été mise en place pour développer les véhicules les plus respectueux de l'environnement. L'État se veut exemplaire et s'est engagé, dans le cadre du projet de loi sur la transition énergétique pour la croissance verte, à ce que 50 % des voitures qu'il achète soient des véhicules à faibles émissions, respectant des critères d'émissions de CO₂ et de polluants renforcés. D'autres mesures spécifiques au secteur automobile concernent notamment l'accès à des zones à circulation restreinte et la distinction des tarifs aux péages pour les véhicules à très faibles émissions, le contrôle renforcé des émissions de polluants lors du contrôle technique pour les véhicules particuliers et la mise en place des éco-vignettes permettant d'identifier les véhicules en fonction de leurs émissions. Le projet de loi prévoit également des mesures encourageant le déploiement des infrastructures de charge pour les véhicules électriques. Afin de consolider une filière française de la déconstruction et du recyclage automobile, le projet de loi prévoit de définir un statut pour les pièces issues de l'économie circulaire.

La France se positionne en leader de l'automobile et de la mobilité de demain à travers la solution de la Nouvelle France Industrielle « mobilité écologique »

4 plans de la Nouvelle France Industrielle ont été mis en place en 2013 en lien direct avec le secteur automobile : « La voiture pour tous consommant moins de 2 litres aux 100 km », « Bornes électriques de recharge », « Autonomie et puissance des batteries » et « Véhicule autonome ». Ces plans visent à renforcer l'offre française de la voiture écologique et intelligente, à travers les différents leviers de l'État, en particulier le soutien à l'innovation et la mise en place d'un cadre normatif et réglementaire adapté. Le regroupement en mai 2015 de ces 4 plans industriels au sein de la solution industrielle « Mobilité écologique », permet de réaffirmer le soutien du gouvernement au secteur de la mobilité avec comme objectif de renforcer les synergies entre les plans.

Le plan industriel « La voiture pour tous consommant moins de 2 litres aux 100 km », vise le développement technologique : motorisation, poids, aérodynamisme et pneumatiques des véhicules. Deux mesures phares ont été mises en place en matière de recherche et développement. D'une part, trois prototypes ont été présentés par les constructeurs à

l'occasion du Mondial de l'Automobile 2014. D'autre part, le plan contribue aux projets du programme « Véhicule du futur » des investissements d'avenir opéré par l'ADEME.

Le plan industriel « Véhicule autonome et connecté » prépare le cadre réglementaire et normatif qui doit permettre de traiter les questions de sécurité routière et de responsabilité juridique liées à la conduite automatique. Une procédure a été mise en place pour autoriser les premières expérimentations de véhicules autonomes. Le plan intègre également un important effort de structuration des efforts de R&D, soutenu en particulier par l'ITE (institut de transition énergétique) VeDeCom et le programme « Véhicule routier du futur » des investissements d'avenir opéré par l'ADEME.

Dans le cadre du plan industriel « Bornes électriques de recharge », des mesures ont été mises en place pour faciliter la création d'un réseau national cohérent de bornes, en particulier via la loi du 4 août 2014 créant le statut d'opérateur de dimension nationale et via les obligations de prise en compte de l'alimentation des véhicules électriques lors de la construction de nouveaux bâtiments. Ce plan a permis également de simplifier le dispositif de soutien au déploiement de bornes par les collectivités ainsi que la mise à jour du volet technique du livre vert des infrastructures de recharge. En reprenant l'ensemble des projets initiés depuis 2013, comprenant notamment les 9 100 points de charge d'accès publics déjà disponibles, ce sont au moins 45 000 points de charge qui devraient être présents sur le territoire national à horizon 2020.

Le plan « Autonomie et puissance des batteries » doit permettre à la France d'accompagner le développement de pile à hydrogène et de se positionner dans le domaine des batteries, stratégique pour le développement du véhicule électrique, en augmentant leur durée de vie et ainsi l'autonomie des véhicules.

Compétitivité des entreprises de la filière automobile

Le Comité stratégique de la filière automobile

Financement des entreprises de la filière

Afin de consolider la filière automobile, son innovation et sa production en France, l'État et BPIFrance ont mobilisé une enveloppe totale de près de 600 M€ de financements pour répondre aux besoins d'investissement et de liquidités à court terme, tournés en priorité vers les PME du secteur automobile.

Investissements en fonds propres

Fin 2014, la gouvernance du FMEA (Le Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobile créé en 2009) a été adaptée aux nouvelles réalités de la filière automobile française. Le fonds, devenu Fonds d'Avenir Automobile (FAA), poursuit les objectifs d'accompagner la consolidation de la filière française, en donnant à des acteurs porteurs de projets les moyens de se déployer à l'international tout en développant leur présence en France.

Par ailleurs, fin mars 2014, l'État a pris une participation de 800 M€ dans PSA, au côté de l'actionnaire historique et du nouvel actionnaire Dongfeng, afin d'assurer le nécessaire développement de l'entreprise en France et à l'étranger.

Aide à l'innovation

Dans le cadre des programmes d'investissements d'avenir (PIA), une enveloppe de 750 M€ a été consacrée au programme Véhicule du Futur, opéré par l'ADEME. Fin 2014, un appel à projets « Véhicule routier et mobilité du futur », faisant suite à plusieurs appels à manifestations d'intérêt, a été lancé sur les thématiques du véhicule propre, autonome et connecté. En 2015, l'appel à projets « initiative PME » a permis de subventionner 37 PME à hauteur de 200 k€ sur un processus de deux mois. En juillet 2015, trois nouveaux appels spécifiques à la mobilité routière ont été lancés sur l'environnement de la route (capteurs de pollution, gestion des parkings, analyse des trafics...), la logistique routière, et les infrastructures. Dans le cadre du programme, 40 projets ont été financés pour 420 M€ de budget et 140 M€ d'aide publique.

Soutien aux salariés

Le Gouvernement agit, avec l'ensemble des acteurs de la filière, lorsqu'une entreprise est en difficulté, pour accompagner les salariés, en particulier via les plans de formation, l'activité partielle, le FNE formation et le Contrat de Sécurisation Professionnelle. La charte automobile fixe des orientations communes et permet de mobiliser les moyens adaptés.

Modifié le 30/09/2015



N°4109

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUATORZIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 12 octobre 2016.

RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

en application de l'article 145 du Règlement

PAR LA MISSION D'INFORMATION

sur l'offre automobile française

dans une approche industrielle, énergétique et fiscale,

ET PRÉSENTÉ

PAR Mme Sophie ROHFRITSCH, Présidente,

ET

Mme Delphine BATHO, Rapporteure,

Députées.

— —
TOME I

TRAVAUX DE LA MISSION

[...]

QUATRIÈME PARTIE : POUR UNE OFFRE AUTOMOBILE DU XXI^E SIÈCLE

L'industrie automobile est confrontée à une série de bouleversements sans précédents dans son histoire. **Les mutations technologiques, sociales et environnementales sont rapides et simultanées, et obligent la filière à s'adapter à un rythme inédit.** Elle qui, jusque-là, n'avait connu que des paliers d'innovations successifs, doit aujourd'hui maîtriser rapidement des innovations disruptives pour se positionner sur les marchés prometteurs et rester dans la compétition mondiale.

Les effets conjugués de l'irruption massive des technologies numériques et de l'impératif écologique placent en effet les industriels dans une phase de pré-ruptures :

– **le réchauffement climatique et le fléau de la pollution urbaine** leur imposent de mettre en place les solutions pour s'émanciper de la dépendance du secteur aux énergies fossiles ;

– **le « Big Data » et l'omniprésence des algorithmes** ouvrent un vaste champ des possibles et d'applications encore impensables il y a peu, comme le véhicule autonome. Les innovations liées au numérique et leur rythme de diffusion ont un impact considérable sur l'automobile, devenue objet connecté. Si ces évolutions peuvent être enthousiasmantes, elles entraînent aussi un bouleversement majeur de la chaîne de valeur et la pénétration dans le secteur de nouveaux acteurs agiles et rompus aux technologies numériques ;

– **La filière doit prendre en compte l'évolution des comportements** des consommateurs vis-à-vis de l'objet automobile : les contraintes économiques et l'émergence d'offres alternatives à la propriété favorisent l'ascendant de l'usage sur la possession, et le basculement de la production vers le service.

L'industrie automobile est entrée dans une phase majeure de transition. Nouveaux acteurs, évolution des comportements des consommateurs et enjeux écologiques bousculent les certitudes des acteurs historiques. **Les constructeurs doivent prendre des risques** pour imaginer ce que sera le véhicule du XXI^e siècle et perdurer dans un secteur fortement concurrentiel et mondialisé. **« Il faut anticiper plutôt que subir »**, comme l'ont résumé les syndicalistes du secteur devant les membres de la mission d'information¹. Et sans doute aussi, comme l'ambitionnent déjà certains acteurs de l'aval de la filière, chercher à davantage séduire « l'Homme mobile » que le traditionnel automobiliste.

Cet impératif d'anticipation et d'adaptation rapides concerne aussi les pouvoirs publics, au niveau français comme européen, qui doivent se mettre en ordre de marche pour accompagner les mutations, avec un cadre stable et clair de nature à permettre à l'industrie automobile française de rester maîtresse de son destin.

I. LA RÉVOLUTION DES USAGES

A. LA NOUVELLE ÈRE DE LA MOBILITÉ GLOBALE

En quelques années, le rapport à l'automobile a considérablement évolué. L'économie de la fonctionnalité, basée sur l'usage plutôt que sur la seule possession, s'est imposée sous l'effet d'une mutation systémique globale :

– **La crise économique** a eu un impact considérable sur le pouvoir d'achat des ménages. Pour faire face à la baisse de leur revenu réel, ils ont adopté des comportements de consommation plus souples et plus sobres, en optimisant leur consommation de ressources et de biens.

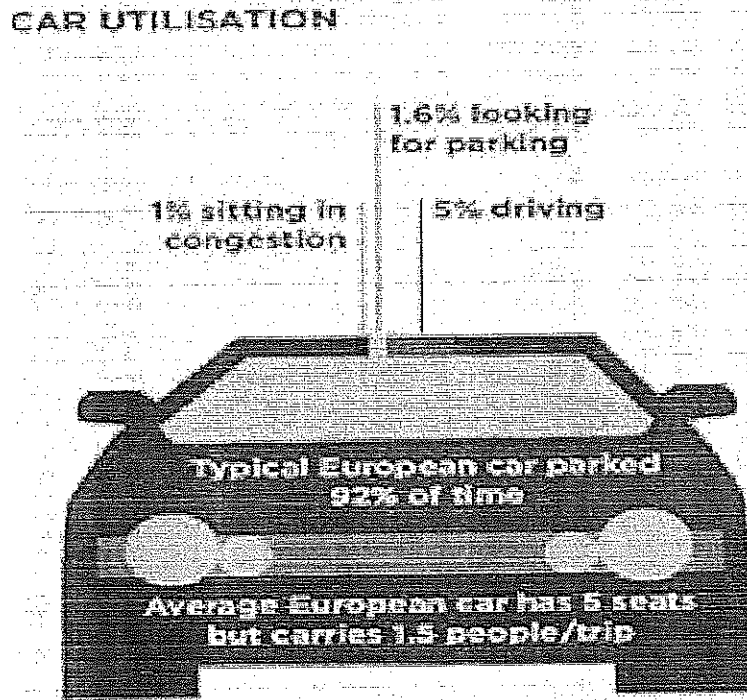
– **Les technologies numériques** ont permis le développement d'offres alternatives en mettant en rapport des usagers avec des ressources inutilisées. Des entreprises se sont positionnées sur ces nouveaux modes de consommation fondés sur le partage, et ont fait émerger dans le secteur automobile une nouvelle économie de l'usage, comme Blablacar, Heetch, Autolib', etc.

¹ Audition du 5 avril 2016

L'automobile est en effet une ressource, un bien, dont l'utilisation peut être amplement optimisée. Selon les données transmises par l'ONG *International Resource Panel*² (IRP), dont l'ancien commissaire européen M. Potočnik est co-président³, un **véhicule individuel ne roule effectivement que 5 % du temps**. Il est 92 % du temps en stationnement, 1,6 % du temps en recherche de place de stationnement, et 1 % du temps immobilisé dans les embouteillages. Alors que la voiture européenne moyenne comporte 5 sièges, elle **ne transporte qu'1,5 passager par trajet**.

Dans une logique d'économie de fonctionnalité, la mutualisation des véhicules permet d'en intensifier l'usage et le partage, en ouvrant à davantage d'individus le bénéfice de l'utilisation d'un nombre moindre de véhicules, sans pour autant devoir limiter leurs besoins en mobilité.

UTILISATION D'UN VÉHICULE PARTICULIER



Source : *International Resource Panel (IRP)*

1. Le bouleversement du rapport à l'automobile

a. Quand l'usage se substitue à la possession

Alors que la possession d'une automobile paraissait incontournable pour se déplacer, **la mobilité a, en quelques années, pris le pas sur la propriété du bien**. L'automobile peut en effet, en particulier en zone urbaine, être perçue comme une contrainte, davantage que comme un outil d'émancipation, en raison de son coût économique, de ses impacts environnementaux, mais aussi de la congestion des trafics ou des difficultés liées au stationnement.

Au cours des dix dernières années, le secteur a vu apparaître une multitude d'offres alternatives à la possession du véhicule, et permis de passer d'une économie de la possession à une économie d'usage, de la « voiture patrimoine » à la « voiture utile ». Parmi ces services, figurent notamment :

– **l'autopartage** ou la voiture en libre-service : ce système, développé notamment à Paris avec l'*Autolib* permet à l'usager d'avoir accès à un véhicule électrique en libre-service. L'autopartage est souvent envisagé comme un complément à l'offre de transport en commun. La mise à disposition en libre-service permet une rotation qui maximise l'utilisation de la ressource automobile. Avantages non négligeables pour l'usager, il n'a plus à se préoccuper de l'entretien ou du

² Forum de scientifiques et d'experts qui travaillent sur la gestion des ressources naturelles

³ Commissaire chargé de la science et de la recherche de 2004 à 2009, puis commissaire à l'environnement de 2009 à 2014

stationnement de son véhicule. L'autopartage se développe aussi pour les flottes d'entreprises, en particulier dans les grandes entreprises ayant suffisamment de collaborateurs pour partager les véhicules. En France, en 2014, 3 900 véhicules étaient disponibles en autopartage, et ces services étaient utilisés par 153 000 usagers⁴. Selon une étude réalisée en 2015 par le Boston Consulting Group, il y aurait actuellement 86 000 véhicules disponibles en autopartage dans le monde (dont 33 000 en Asie et 31 000 en Europe, près de la moitié de ces véhicules européens étant en Allemagne)⁵. 2,1 millions d'automobilistes en font usage en Europe, et 5,8 millions dans le monde. Ces activités ont généré 650 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015. Le groupe estime qu'en 2021, les services d'autopartage seront utilisés par 35 millions d'automobilistes, soit six fois plus qu'aujourd'hui ;

– **le covoiturage** : l'utilisation d'une même voiture particulière par plusieurs personnes effectuant un même trajet permet le partage des frais tout en réduisant le trafic routier. La loi de transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015 a apporté une assise légale à cette pratique : « l'utilisation en commun d'un véhicule terrestre à moteur par un conducteur et un ou plusieurs passagers, dans le cadre d'un déplacement que le conducteur effectue pour son propre compte », « à titre non onéreux, excepté le partage des frais ». La mise en relation des particuliers peut s'effectuer à titre onéreux, à l'instar du modèle économique de la plateforme numérique Blablacar. Ces dernières années, le covoiturage s'est diffusé de manière spectaculaire. Dans le seul département des Deux-Sèvres, en 2013, 120 aires de covoiturage étaient recensées⁶. Au niveau national, alors qu'en 2013, 30 % des automobilistes avaient déjà expérimenté le covoiturage, comme passager ou conducteur, ils étaient déjà près de 45 % en 2014 – dont 19 % déclarant le faire de manière régulière. En outre, alors que les premiers utilisateurs de la formule étaient essentiellement des jeunes de 20 à 33 ans, les plus de 35 ans représentent désormais la moitié des covoitureurs⁷. La plateforme numérique Blablacar recense plus de 10 millions de membres, chiffre que le fondateur de l'entreprise, M. Frédéric Mazella, ne pensait atteindre qu'en 2018. L'entreprise revendique un volume de trajets proposés en progression de plus de 200 % par an, et plus de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires. Une étude réalisée par le Conseil général à l'environnement et au développement durable (CGEDD) en mai 2016, intitulée « Covoiturage longue distance : état des lieux et potentiel de croissance », indique que le covoiturage représente désormais 1,6 % des trajets longue distance⁸ en voiture effectués et France – soit 11 millions de trajets par an, avec une distance moyenne de 320 km par voyage –, **et prévoit une augmentation française de 60 % de ces trajets en covoiturage à l'avenir**. De nouveaux acteurs apparaissent, tels que Carpooling, Easycovoiturage, et 123envoiture, ces deux dernières entités ayant été rachetées par la SNCF et fusionnées sous la marque IDVroom, lancée le 1^{er} septembre 2014 ;

– **la location entre particuliers** : plusieurs plateformes de mise en relation de particuliers permettent à ceux dont le véhicule reste au garage une grande partie du temps de le mettre à disposition, moyennant rémunération, de ceux qui souhaitent l'utiliser occasionnellement. Cette location est le plus souvent moins onéreuse que le recours à un loueur professionnel. On compte aujourd'hui plus de 60 000 véhicules proposés à la location sur des plateformes collaboratives. Cette activité est en forte hausse. Le groupe PSA croit au développement de cette pratique et estime son évolution de 10 à 40 millions d'utilisateurs d'ici à 2020 dans les principaux pays européens. C'est pourquoi le constructeur français a, en partenariat avec la Maif en avril 2016, investi 18 millions d'euros dans la *start-up* Koolicar qui a lancé son service d'autopartage entre particuliers en 2012 et est aujourd'hui présente dans quarante agglomérations françaises avec plus de 60 000 inscrits ;

– **la location avec option d'achat (LOA)** : elle témoigne, elle aussi, de la réticence croissante des automobilistes à s'engager dans l'achat d'un véhicule. Elle permet d'utiliser un véhicule pendant une période déterminée, en versant un loyer à la société qui en demeure propriétaire, et de bénéficier, au terme de cette période, d'une option d'achat pour un prix convenu à l'avance. Les premières offres de LOA sont apparues en France au milieu des années 1990. En juillet 2014, pour la première fois, le volume d'affaires de transactions automobiles en LOA a dépassé celui du

⁴ Rapport du Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (Pipame), « usagers novateurs de la voiture et nouvelles mobilités », janvier 2016

⁵ Source

⁶ Schéma départemental des aires de covoiturage, Conseil départemental des Deux-Sèvres, novembre 2013

⁷ Etude publiée par 60 millions de consommateurs et Mediaprism – octobre 2014

⁸ C'est-à-dire des trajets de plus de 80 kilomètres à vol d'oiseau

crédit traditionnel. Les opérations de location avec option d'achat ont augmenté de plus de 60 % en France entre mai 2015 et mai 2016⁹.

Le succès de ces offres alternatives à la possession d'une automobile doit être appréhendé à l'échelle d'une offre de mobilité qui va bien au-delà du seul véhicule particulier. Les usagers n'hésitent plus à combiner les modes de transport, en utilisant une combinaison de solutions multiples, adaptées à chaque segment de déplacement, à chaque contexte géographique ou aux besoins de chaque usager. Pour déterminer les modalités de leur déplacement, les usagers s'appuient désormais sur le « coût d'usage global du véhicule », recouvrant à la fois le coût d'achat, l'entretien, l'assurance et le carburant. La comparaison leur permet de s'orienter vers le mode de transport pour lequel ce coût d'usage est le plus faible. **Selon ces critères, l'automobile individuelle n'est qu'une solution parmi d'autres dans le système de mobilité, et sa pertinence n'est plus acquise en toutes circonstances.**

Les impacts de la modification des comportements vis-à-vis de l'automobile

– **Les Français achètent de moins en moins de voitures neuves.** En 2014, 962 000 voitures particulières neuves ont été vendues en France, ce qui représente un taux de ménages acheteurs de 3,4 %, **le plus faible niveau du marché français au cours des trente dernières années.** Ce taux était de 7 % au début des années 1990, quand plus de 1,5 million de voitures neuves étaient vendues aux ménages chaque année. Cette chute s'explique par la multiplication des offres alternatives, mais aussi par la hausse du prix des véhicules neufs – causée par le développement d'équipements, notamment électroniques, coûteux – ainsi que par la diminution du prestige social associé à la possession d'un véhicule neuf ; le véhicule « utile » prend le pas sur le véhicule « désir »⁽¹⁰⁾ ;

– **Le nombre de kilomètres parcourus en automobile chaque année par un Français diminue, alors même que le nombre de déplacements tous modes confondus augmente continuellement ;**

– **L'âge moyen pour l'achat d'un véhicule neuf augmente, et atteint désormais plus de 55 ans ;**

– **Un budget total rédhibitoire, en particulier pour les jeunes générations.** En 2015, l'Automobile Club association estime à 5 796 € le budget total dépensé par le possesseur d'une Renault *Clio* essence en prenant en compte les frais liés au carburant, au financement de l'achat, à l'entretien, au stationnement et à l'assurance du véhicule⁽¹¹⁾ ;

– **Le nombre de ménages motorisés diminue :** alors qu'il a augmenté régulièrement de 1980 à 2011, passant de 70,8 % à 83,5 %, le taux de ménages motorisés en France décroît depuis lors, pour se situer autour de 82,8 % en 2014⁽¹²⁾.

b. Un phénomène générationnel

Selon un sondage réalisé par le groupe Mobivia (regroupant une quinzaine de marques du secteur de l'après-vente automobile), les jeunes font partie des catégories les plus disposées à abandonner leur voiture. **Ainsi, 74 % des sondés âgés de 18 à 24 ans se disent prêts à préférer toute solution alternative à la voiture.**

Selon l'Automobile Club association, la génération Y, née dans les années 1980 et 1990, sera la première à moins s'équiper en automobile par rapport à la précédente.

Elle représentera 40 % des actifs en France dans moins de dix ans et 75 % de la population active mondiale en 2025.

⁹ <http://www.asf-france.com/statistiques/Activiteadherents/201605-Credit-a-la-consommation-enquete-mensuelle-express.pdf>

¹⁰ France Nature Environnement, Fondation Keolis, Groupe PSA, Groupe Mobivia, « La juste place de la voiture dans la mobilité de demain », septembre 2014

¹¹ Automobile Club association, « Le budget de l'automobiliste de l'ACA », mai 2016

¹² France stratégie, « la voiture sans chauffeur, bientôt une réalité », avril 2016, n° 47

Cette désaffection des jeunes pour l'automobile « traditionnelle » n'est pas propre à la France. Elle s'observe également aux États-Unis et au Japon. Ainsi, selon une étude menée par l'Institut de recherche sur les transports de l'université américaine du Michigan, le taux de détention du permis par les jeunes de 19 ans est passé de 87,3 % en 1983 à 69,5 % en 2010. En France également, le taux de détention du permis a cessé de progresser chez les 18-29 ans, passant de 76 % en 1992 à 73 % en 2012.

La génération Y et l'automobile ⁽¹³⁾

Le cabinet Deloitte a mené en 2014, auprès de 23 000 jeunes européens dont 1 000 en France, une étude intitulée « *Quelle automobile pour la génération Y ?* », de laquelle sont tirés les enseignements suivants :

- les jeunes nés entre 1980 et 1995 conservent un intérêt persistant pour la détention d'une automobile : 61 % de la génération Y en France projette l'acquisition d'une voiture d'ici 5 ans ;
- le coût du véhicule demeure la préoccupation majeure et le premier frein à l'achat (57 %) ;
- 44,6 % de ces jeunes sont prêts à évoluer vers une motorisation alternative à l'essence ou au diesel d'ici 5 ans ;
- 41 % sont prêts à payer plus pour un véhicule plus économe en matière de carburant ;
- ils attendent des technologies avancées (54 %), et d'abord qu'elles rendent la conduite plus sûre (71 %) ;
- ils attendent davantage, préalablement à l'achat, de pouvoir essayer le véhicule (au moins 24 h).

La génération Y se différencie des générations précédentes par une sensibilité aux coûts plus affirmée, un fort niveau d'information et des exigences croissantes en matière de technologie (sécurité et connectivité).

Si le bouleversement du rapport à l'automobile s'observe en ville, c'est en premier lieu parce que l'offre alternative y est abondante et facilement disponible ; dans les zones rurales en revanche, la possession d'un véhicule demeure un facteur d'émancipation indispensable, notamment pour les jeunes femmes et les femmes.

Ainsi, selon une étude de l'observatoire Cetelem de l'automobile, datée de 2011, 78 % des jeunes indiquent qu'ils n'imaginent pas se passer d'une voiture toute leur vie et 83 % déclarent adorer conduire. L'observatoire Cetelem conclut : « *il n'y a pas de rejet de l'automobile, elle est toujours perçue comme le moyen le plus simple de se déplacer, indispensable* », vital même dans les zones périurbaines ou rurales.

2. Une évolution écologiquement et économiquement bénéfique

L'économie de la fonctionnalité, par une meilleure efficacité de l'usage des ressources, permet de concilier bénéfices économiques et réponse aux enjeux écologiques.

Pour le président de l'ADEME, Bruno Léchevin, « *nous devons passer d'une logique de possession à une logique d'usage et de partage* » ⁽¹⁴⁾, et ce pour plusieurs raisons :

- **l'économie de l'usage contribue à réduire les émissions polluantes** en limitant l'usage de la voiture à sa stricte nécessité et en évitant des déplacements inutiles ;
- **elle contribue au décongestionnement des centres urbains ;**

¹³ *Quelle automobile pour la génération Y ? – 2014 Deloitte SA 18*

¹⁴ *Audition devant la mission le 28 octobre 2015*

– elle préserve le pouvoir d'achat des particuliers et des entreprises (le transport étant en effet devenu le deuxième poste de dépense des ménages, selon l'ADEME, pour un montant moyen de 5 000 euros par an) ;

– elle est particulièrement adaptée à certains types de véhicules : les véhicules électriques doivent ainsi beaucoup rouler pour amortir le coût environnemental de leur construction et garantir leur performance écologique à l'échelle du cycle de vie ; les véhicules autonomes resteront encore longtemps inaccessibles pour un particulier seul. Dans les deux cas, un usage partagé permet de réduire les coûts ;

– elle peut enfin contribuer au renouvellement du parc, avec des véhicules neufs, mieux équipés et adaptés aux usages ; à l'inverse, la possession d'un véhicule conduit le propriétaire à le conserver sur une longue durée avant d'envisager son renouvellement.

B. LE DÉFI D'UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

1. Les risques de l'aveuglement

a. Une tendance structurelle : moins de voitures à vendre et à construire ?

L'optimisation des ressources pourrait laisser penser que les sociétés développées auront, d'ici une dizaine d'années, besoin de moins de véhicules neufs. Selon certains, l'augmentation du taux de remplissage des véhicules et leur utilisation partagée conduiraient à réduire la demande en neuf.

Ainsi, selon le cabinet Boston Consulting Group, l'industrie automobile mondiale serait confrontée à un manque à gagner de 7,4 milliards de dollars en raison du seul effet de l'autopartage : une proportion importante de consommateurs préférerait louer une voiture ponctuellement plutôt que d'en acheter une. La baisse des ventes induite par ce report (792 000 véhicules livrés en moins en 2021, soit 1 % du marché) ne serait pas compensée par les ventes de véhicules aux services d'autopartage (246 000).

Cette perspective ne fait pas l'unanimité. Votre Rapporteur considère avec prudence le diagnostic d'une décroissance inéluctable de la demande en automobile en raison des besoins croissants de mobilité d'une part, et surtout des effets induits par l'apparition de nouveaux objets de mobilité répondant à de nouveaux usages et à des évolutions technologiques majeures d'autre part.

Ainsi, M. Carlos Tavarès, président du groupe PSA, indiquait ⁽¹⁵⁾ : « Je ne suis pas devin, mais j'observe que nos enfants ont des besoins exponentiels de mobilité ; ils voyagent beaucoup et se déplacent plus que moi-même à leur âge. Si les besoins de mobilité sont exponentiels et si les objets de mobilité venaient à être majoritairement utilisés en auto-partage, leur usage sera également beaucoup plus intense. Si cet usage est beaucoup plus intense, le nombre de kilomètres parcourus sera lui aussi bien plus élevé. À partir d'un tel raisonnement, il n'est pas dit que l'on aura moins d'objets de mobilité à construire ».

Le développement de l'économie de la fonctionnalité, et ses effets sur les habitudes modales, représente un défi considérable pour l'industrie automobile, mais, plus encore, une réelle opportunité. Les constructeurs en premier lieu doivent sortir de leur zone de confort et repenser leur place dans le champ de la mobilité en passant d'une logique de producteur, – leur savoir-faire historique –, à une logique de fournisseur de services évoluant au gré des innovations et de l'évolution des usages.

b. La concurrence de nouveaux acteurs

Pendant longtemps, les acteurs historiques de la filière automobile ont estimé qu'il était peu probable que de nouveaux entrants parviennent à pénétrer le secteur de la production à grande échelle de véhicules. Aujourd'hui pourtant, de nouveaux acteurs s'appuyant sur des modèles économiques innovants provenant d'autres secteurs, et souvent plus agiles, menacent les positions des grands constructeurs :

¹⁵ Audition du 4 mai 2016

– jusqu'à présent, les offres alternatives dans le secteur de l'automobile n'ont pas été lancées par les acteurs historiques – qui étaient parfois convaincus qu'elles ne fonctionneraient pas – mais par des start-up que les principaux acteurs industriels n'avaient pas vu venir, le plus souvent issues du secteur du numérique ;

– la révolution de l'imprimante 3D peut conduire à une autre forme de concurrence plus directe, avec la multiplication des lieux de production d'automobiles ou de pièces détachées. Il s'agit d'un mouvement encore embryonnaire, mais le système se développe, notamment aux États-Unis. Ainsi, l'entreprise *Local Motors* propose de fabriquer des voitures à partir d'imprimantes 3D – au moins pour 70 % des pièces – et presque « sur-mesure ». Ce système ne nécessite qu'un espace minime et des investissements raisonnables : l'assemblage se fait sur un site unique, de proximité (on parle de « *micro-facturing* »). Les véhicules produits par *Local Motors* sont déjà homologués et sortiront en 2017.

L'industrie automobile doit se positionner rapidement, face à la concurrence de ces acteurs hors-filière, pour ne pas se faire, elle aussi, « uberiser ». Pour France Stratégie ⁽¹⁶⁾, l'industrie automobile est exposée comme d'autres secteurs à l'irruption du numérique, avec l'« *arrivée de nouveaux acteurs dans la filière ou la restructuration de la chaîne de valeur autour de plateformes* ».

Cela implique d'adapter l'offre de produits et de déployer une offre de services. Selon les organisations syndicales rencontrées par la mission ⁽¹⁷⁾, « *la filière automobile est restée un peu trop longtemps « droit dans ses bottes » [mais] il est encore temps de changer* » ⁽¹⁸⁾.

2. Adapter les produits et déployer une offre de services

a. Adapter les produits

Dans les années à venir, nous verrons apparaître sur les routes françaises de nouveaux objets de mobilité conçus pour des usages spécifiques.

Selon l'ADEME, depuis les années 1960, le poids moyen d'un véhicule de tourisme a augmenté de plus de 60 %. En 1961, le poids moyen d'un véhicule particulier était de 758 kg. Il est aujourd'hui de 1,266 kilos. Or, un véhicule plus lourd consomme davantage d'énergie et émet plus de CO₂. À l'inverse, une réduction du poids d'un véhicule de 5 % permettrait d'économiser 3 % de carburant ⁽¹⁹⁾.

Selon le CGDD, **au moins 90 % des allers-retours domicile-travail directs** lors d'un jour ouvré moyen, quelle que soit la zone géographique, **sont réalisés par « un individu voyageant seul ».** Le taux d'occupation des véhicules est compris entre 1,04 personne par véhicule au sein des unités urbaines du pôle urbain de Paris et de sa couronne et 1,084 pour les déplacements entre communes rurales et communes hors espace rural ⁽²⁰⁾.

La mise sur le marché de véhicules plus petits et plus légers, adaptés à un usage individuel semble donc répondre aux usages ainsi qu'à la nécessaire réduction des émissions de CO₂ dans un contexte post-COP21.

• Des véhicules plus petits ?

Ainsi que l'indique le CNPA ⁽²¹⁾ dans son Pacte de mobilité de janvier 2016, « *la performance intrinsèque du véhicule vendu perd en importance : l'essentiel réside désormais dans l'optimisation des fonctionnalités rationnelles d'exploitation et d'utilisation* ». Il paraît souhaitable, dès lors, de développer des modèles répondant mieux aux besoins quotidiens des particuliers, notamment de ceux effectuant tous les jours, et seuls, des trajets domicile-travail. Les constructeurs devraient

¹⁶ France Stratégie, *La voiture sans chauffeur, bientôt une réalité*, avril 2016

¹⁷ Table ronde organisée par la mission le 5 avril 2016

¹⁸ M. Franck Don, délégué syndical central CFTC PSA

¹⁹ *Vers des véhicules plus légers : le poids de l'innovation*, ADEME, mars 2013

²⁰ *Le covoiturage pour les trajets domicile-travail : quel potentiel ?* CGDD, juin 2014

²¹ Conseil National des Professions de l'Automobile

ainsi être incités à proposer davantage de véhicules plus petits – donc moins polluants – dotés de plus faibles capacités de montée en puissance, mais amplement suffisants pour ce type de trajets.

Plusieurs avantages pourraient être tirés de cette offre de petits véhicules :

– elle permettrait de résoudre la question de l'arbitrage entre émissions de NO_x et émissions de CO₂ ⁽²²⁾, répondant ainsi à l'argument de nombreux constructeurs selon lequel le maintien d'un fort taux de diésélisation est indispensable pour permettre à la France d'atteindre les objectifs fixés par l'Union européenne en matière de réduction des émissions de CO₂, les véhicules diesel émettant moins de CO₂ que les véhicules essence ;

– des véhicules plus petits permettraient de réduire la congestion en ville, avec davantage de facilité à circuler et à se garer ;

– ces véhicules redonneraient du pouvoir d'achat aux automobilistes, en étant moins chers à l'achat et moins consommateurs de carburant tout au long de leur durée d'utilisation.

Pour autant, certaines objections doivent être prises en considération :

– la demande pour ce type de véhicules n'est pas garantie : les automobilistes continuent à préférer un véhicule « tous usages » à un véhicule adapté uniquement « la plupart du temps ». Conserver une capacité d'accélération standard – pour pouvoir tenir sa vitesse en montée, ou se dégager rapidement en cas d'accident – ou quatre places assises pour véhiculer davantage de personnes en cas de besoin, apporte une sécurité, ne serait-ce que psychologique. Cet « *alibi d'usage* » ⁽²³⁾ est un élément important de la relation de l'automobiliste à sa voiture et entrave le goût pour des véhicules monovalents ;

– en raison de la faiblesse de la demande actuelle, il n'existe pas encore de modèle économique et industriel viable pour les constructeurs, qui optent pour des modèles productibles en grandes séries et dont les débouchés sont importants ;

– « *tout le monde a besoin du même type de véhicule en même temps* » ⁽²⁴⁾. Le déploiement de véhicules monovalents, notamment à usage urbain, sur courtes distances et pour peu de passagers, conduirait à une explosion de la demande de location de véhicules de plus grande taille et de plus grande puissance à certaines périodes de l'année, notamment au moment des vacances, à laquelle les loueurs professionnels ne pourraient faire face.

• Des véhicules plus solides et adaptés à un usage partagé

Au-delà de la réduction de leur taille, la conception des produits eux-mêmes doit être adaptée aux usages qui en seront faits. Ainsi que l'indiquait Carlos Tavarès, président directeur général du groupe PSA, « *on peut penser qu'à l'avenir, les objets de mobilité en partage auront une conception différente de celle des objets de mobilité en propriété [...]. Ces véhicules vont devoir se développer sur des dimensions de connectivité, de fonctionnalité de l'habitacle, de résistance de l'habitacle à un usage plus intensif* » ⁽²⁵⁾. Cette tendance est notamment illustrée par les choix du groupe Bolloré dans la conception des véhicules Autolib, destinés à l'autopartage : leur cahier des charges a été modifié, s'agissant notamment de la peinture des véhicules.

Ceci constitue également une opportunité pour les constructeurs et équipementiers, qui pourront développer de nouvelles offres, de nouveaux produits, de nouveaux savoir-faire. Comme l'indiquait Carlos Tavarès, « *C'est pour nous davantage une opportunité qu'une menace. C'est même une « disruption » que nous appelons de nos vœux, parce que nous sommes une entreprise qui est*

²² Au Japon, les normes environnementales en vigueur en matière de CO₂, aussi drastiques que les normes européennes, sont respectées malgré une très faible pénétration du diesel (de l'ordre de 1 à 2 % du parc roulant), grâce à la conception de véhicules plus petits (avec des moteurs de 800 cm³), plus légers, donc moins consommateurs de carburants, et par conséquent moins émetteurs de CO₂ mais aussi de particules et de NO_x

²³ Terme employé par M. Gilles Le Borgne, directeur de la recherche et du développement, membre du comité exécutif de PSA Peugeot Citroën – Audition du 29 mars 2016

²⁴ M. Philippe Noubel, directeur général délégué d'Arval, entreprise de location de longue durée de véhicules de société – Audition du 12 janvier 2016

²⁵ Audition du 4 mai 2016

devenue plus agile au travers de la reconstruction de ses fondamentaux et des épreuves que nous avons traversées ».

b. Déployer une offre de services

Les véhicules se transforment aujourd'hui en plateformes de services.

Selon Bruno Léchevin, président de l'ADEME, les constructeurs doivent aujourd'hui répondre à la question stratégique suivante : « *faut-il changer de métier, et passer de la vente de véhicules à la vente de mobilité ?* ». En ce domaine, « *les gagnants seront ceux capables d'inventer des nouveaux modèles économiques, dans un monde où la technologie va bouleverser les usages* ».

Les acteurs traditionnels devront en effet, pour être pérennes, faire évoluer leur métier vers la vente de mobilité. Ils pourront, ainsi, s'associer aux différents dispositifs existants permettant de réduire l'usage du véhicule, tels que le covoiturage ou la location entre particuliers. Ils pourront également élargir leur gamme de services en proposant une assurance, un parking ou l'entretien régulier du véhicule. Selon la vice-présidente de General Motors, dans un communiqué de presse, « *l'idée est de proposer le bon véhicule et le bon service de mobilité pour le bon trajet au bon moment* ».

Aujourd'hui, et c'est à saluer, plusieurs constructeurs ont entamé cette démarche de diversification des activités, autour de trois stratégies :

– **Certains ont créé leurs propres services d'autopartage, de covoiturage ou de location entre particuliers.** Ainsi, General Motors, 5^e constructeur mondial, a investi 500 millions de dollars dans Lyft, concurrent américain d'Uber. General Motors a également lancé son propre service d'autopartage, nommé Maven, testé dans la ville d'Ann Arbor, où est basée l'université du Michigan, avant d'être étendu à de grandes villes américaines dans le courant de l'année. Une flotte de véhicules connectés (dont certains électriques) sera mise en place dans 21 parkings dédiés de la ville. General Motors devient ainsi un peu moins constructeur automobile et un peu plus service d'auto-partage. Le groupe attend 25 millions de clients potentiels d'ici 2020. En Allemagne, Volkswagen a investi 300 millions d'euros dans Gett, un autre acteur de la mobilité numérique et Opel mènent une initiative de location entre particuliers, CarUnity.

– **D'autres ont créé, en leur sein, une branche dédiée aux services.** C'est le cas du groupe Ford USA qui annonçait ainsi, dans un communiqué de presse du 11 mars 2016, la création de sa filiale *Ford Smart Mobility* (Ford mobilité intelligente), pour concevoir et développer des services de mobilité. Ford entend ainsi devenir un fournisseur de mobilité autant qu'un constructeur automobile. Cette diversification représente en effet un potentiel de croissance important, et s'opère au côté de la poursuite du cœur de métier (la conception et la construction de véhicules particuliers et de camions). La nouvelle filiale est conçue pour fonctionner comme une start-up à l'intérieur de l'entreprise. Elle agira en autonomie, mais pourra aussi collaborer avec d'autres start-ups ou entreprises de technologies. Selon Bill Ford, président de l'entreprise Ford Motors, « *cette nouvelle filiale permettra de développer des solutions de mobilité pour aborder les défis changeants des transports dans un monde de plus en plus encombré* ».

– **D'autres, enfin, intègrent désormais la révolution des usages et l'enjeu de la mobilité à leurs plans stratégiques.** C'est notamment le cas du groupe PSA, dont le président directeur général, M. Carlos Tavarès, a présenté le plan *Push to pass* aux membres de la mission ⁽²⁶⁾ : « *il s'agit pour nous, non pas de contrer ces changements mais simplement d'en prendre acte, d'abord [par] un centrage de plus en plus marqué sur la mobilité et de moins en moins sur le produit automobile ; ensuite [par] le fait que l'expérience prend le pas sur la notion de propriété* ». Il indiquait plus loin : « *nous voulons préparer notre entreprise à l'éventualité d'une fourniture de services de mobilité qui serait associée à cette idée que l'usage et l'expérience de la mobilité deviendront, pour certaines parties de la population, plus importantes que l'objet de mobilité en lui-même* ». Enfin, « *l'opportunité, pour l'industrie automobile, est d'être capable d'accompagner ces besoins de mobilité [...]. Voilà pourquoi nous nous plaçons pour préparer l'entreprise à cette éventualité* ». Votre Rapporteur souligne que le plan *Push to pass* est l'un des premiers qui soit en phase avec ce que la mission a entendu au sujet de l'évolution des usages de l'automobile et de la relation des consommateurs à l'automobile, et qui

²⁶ Auditionné du 4 mai 2016

anticipe et mesure la révolution que représente de passer de constructeur à fournisseur de mobilité.

Le plan «*Push to pass*» de PSA

Le nouveau plan stratégique du groupe PSA, «*Push to pass*», présenté en avril 2016 pour la période 2016-2021 et décrit par M. Carlos Tavarès comme «*une offensive produits sans précédent*», représente une mutation importante. PSA se veut désormais un «*fournisseur de solutions de mobilité dans le monde entier*», non seulement en rendant accessibles au plus grand nombre des véhicules de qualité, mais aussi en «*orchestrant l'ensemble de l'écosystème de services*» autour de l'usage automobile, pour devenir «*un constructeur automobile mondial à la pointe de l'efficacité et un fournisseur de services de mobilité plébiscité par les clients*». Cinq engagements sont pris :

- passer «*du produit au client*» ;
- passer «*de la propriété à l'expérience*» ;
- passer «*de la voiture à la mobilité*» ;
- passer «*d'une seule activité à un portefeuille d'activités*» ;
- passer «*du local au global*».

Selon PSA, l'innovation ne consiste plus uniquement en de nouveaux produits – bien qu'un nouveau modèle soit annoncé pour chaque zone géographique où le groupe est implanté – mais en la possibilité d'«*offrir des services inédits et indispensables aux conducteurs et passagers*». Les services de financement, notamment le «*leasing*», sont aussi concernés.

Quatre leviers particuliers de croissance autour des services de mobilité sont identifiés et seront développés :

- l'autopartage «*business to consumer*» ;
- l'autopartage «*business to business*» et la gestion de flotte ;
- le service après-vente connecté ;
- les services intelligents et *big data* appliqués à l'automobile.

La transformation digitale du groupe doit accompagner l'ensemble de ces évolutions : l'ambition du groupe PSA est de devenir une entreprise plus proche de ses clients grâce à des processus digitaux efficaces, pour une expérience client optimale, une «*entreprise centrée sur les data*».

Les services de mobilité, en association avec le groupe Bolloré, seraient en outre un levier d'entrée progressive sur le marché américain avec un projet d'autopartage local à horizon de dix ans.

La mise en œuvre de ces objectifs doit permettre d'accroître de 4 % la marge opérationnelle courante moyenne pour la division automobile et de 10 % le chiffre d'affaires du groupe sur la période 2016-2018, par rapport à 2015, à taux de change constant. À horizon 2021, la cible est d'accroître de 6 % la marge opérationnelle et de 15 % le chiffre d'affaires du groupe.

Accompagner l'évolution de la typologie de leurs clients pourra donner les moyens aux constructeurs de diversifier leur offre, d'être davantage résilients aux nouvelles segmentations du marché et ainsi de reconstituer leurs marges. L'impact serait tout aussi bénéfique pour le consommateur, qui se verrait proposer une offre moins monolithique et plus adaptée à ses besoins.

Au-delà des seuls constructeurs, les équipementiers et la filière aval ont tout autant besoin de suivre la même évolution, comme certains ont déjà commencé à le faire.

**Les efforts des équipementiers et de la filière « aval »
dans le développement d'une offre de service**

Le groupe Michelin a mis en place une série de services. Ainsi, le suivi en temps réel permet au client de réduire le temps d'immobilisation de son véhicule, d'optimiser l'entretien et d'anticiper le renouvellement de l'enveloppe du pneu. La plateforme internet, « my Account », permet aux clients d'adopter une démarche de maintenance préventive, de manière à réduire les coûts de maintenance des pneumatiques. Dans le cadre de ses services dédiés aux flottes, le groupe a créé « Michelin solutions », qui offre aux transporteurs une gestion optimisée des postes pneumatiques. Michelin a aussi acquis la société Sascar, leader brésilien de la gestion numérique des flottes.

Le groupe Mobivia, qui regroupe 15 enseignes actives dans l'aval de la filière, notamment en matière d'entretien et de réparation, dont Midas et Norauto, s'est lui aussi diversifié pour demeurer pérenne. Selon les responsables du groupe auditionnés par la mission⁽⁴¹⁷⁾, cette diversification était obligatoire pour que le groupe survive. De façon plus large, ils estiment que la pérennité des métiers de l'automobile passe par la capacité à assurer d'autres services. C'est pourquoi, le groupe s'est lancé dans l'accompagnement de nouvelles activités, au travers de la vente de vélos à assistance électrique, du soutien au véhicule électrique (les véhicules de courtoisie mis à disposition peuvent être des véhicules électriques), ou encore du soutien à l'innovation dans les secteurs de l'économie collaborative ou du véhicule connecté. Son fonds de développement, via-ID, soutient ainsi plusieurs start-ups, dont Heetch, start-up créée en septembre 2013, spécialisée dans le partage de trajets urbains et nocturnes entre particuliers, ou Eliocity, qui développe des applications pour véhicules connectés. Mobivia travaille également sur la complémentarité des missions et la transversalité des compétences, au travers de sa collaboration avec la FEDA et de sa participation – récente – au CNPA.

3. Une nécessaire mutation stratégique de la filière automobile

a. Adapter les instances stratégiques

La question de la mobilité est devenue stratégique pour la filière automobile, et elle ne fait pourtant l'objet d'aucun groupe de travail dédié au sein du comité stratégique de filière⁽²⁷⁾.

Il importe donc, plutôt que de créer une nouvelle instance, d'intégrer les services de mobilité au sein du comité stratégique de filière. Il rassemblerait les professions de l'amont et de l'aval, éventuellement représentées par le CNPA. Il associerait aussi tous les acteurs n'appartenant pas, au sens strict, à la filière automobile, mais pouvant être appelés à y jouer un rôle croissant, en particulier les acteurs du numérique, dont les champions français (Blablacar...). Il s'agirait, ainsi que l'indique le CNPA dans son Pacte de mobilité, de « *passer d'une logique verticale à une logique transversale et circulaire* ».

Le comité stratégique aurait alors vocation à renforcer la coordination et la coopération de l'ensemble des acteurs de la filière ou ayant une influence sur celle-ci, ainsi que les parties prenantes à la mutation de la mobilité et des services associés. Il pourrait abriter un « observatoire des mobilités », fondé sur les données collectées par les plateformes de l'autopartage sous toutes ses formes, afin de suivre les évolutions des besoins et des appétences de mobilité des Français, et ainsi garantir une offre de services toujours pertinente.

Proposition n° 49 : Intégrer les services de mobilité au sein du comité stratégique de filière (CSF), en particulier la filière aval et les parties prenantes extérieures au secteur automobile.

²⁷ Le comité en comporte six : « prospective » ; « compétitivité » ; « métiers et compétences » ; « développement international et diversification des PME et ETI » ; « aval » ; « comité d'orientation filière industrielle du transport routier ».

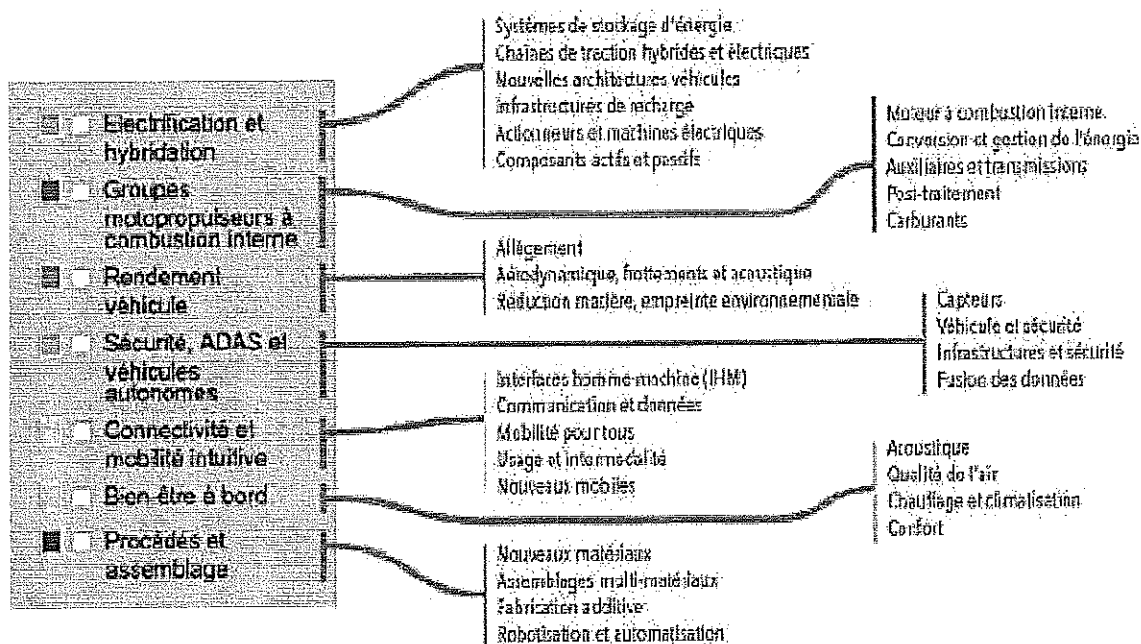
b. Renforcer le rôle de la PFA en matière de mobilité

Il est crucial que la plateforme de la filière (PFA), qui s'est récemment renommée plateforme de la filière « automobile et mobilités », accompagne les acteurs dans cette évolution industrielle et sociétale majeure d'une nouvelle offre de mobilité.

Il est pour cela indispensable qu'elle structure ou aide à se structurer une offre de services et encourage l'adaptation des produits par les industriels. Sans accompagnement, sans visibilité donnée par la structure, sans appels à projets dédiés, la filière peinera à s'adapter à un rythme suffisant pour rester compétitive.

Aujourd'hui, parmi les quatre principaux programmes actuels de la PFA – véhicule autonome, FORCE, VALDRIV PLM, et véhicule 2L/100km – aucun ne traite de la question de la mobilité. La dernière prise de position de la PFA sur le sujet est date de 2013 !

Aux côtés des quatre programmes structurants, 3 axes prioritaires ont été définis dont, une fois encore, aucun ne concerne directement la mobilité. Ces axes sont : la baisse de consommation et des émissions ; la conduite de plus en plus automatisée ; la connectivité des produits. Ces axes sont eux-mêmes déclinés en sept thèmes et en actions (cf. schéma ci-dessous), dont aucun n'évoque la question de la mobilité et des services.



Votre Rapporteur propose de créer, au sein de la PFA, un programme dédié aux services de mobilité, destiné à accompagner la mutation de la filière automobile en ce domaine.

Proposition n° 50 : Créer, au sein de la Plateforme de la filière automobile (PFA), un programme dédié aux services de mobilité.

Par ailleurs, il importe de faire entrer le CNPA dans la plateforme de la filière automobile et mobilité (PFA). À l'heure actuelle, les professions aval de la filière automobile n'y sont pas représentées, faute d'accord sur les sujets de travail entre amont et aval et de réelle implication des acteurs. L'aval joue un rôle stratégique et croissant, eu égard au nouveau rôle que prennent les « services de mobilité ». Il doit être associé aux discussions et projets menés par la PFA, pour assurer leur bonne conception en réponse aux enjeux identifiés, et leur bon déploiement sur l'ensemble du territoire et, partant, leur succès.

Proposition n° 51 : Intégrer le Conseil National des Professions de l'Automobile (CNPA) à la Plateforme de la filière automobile et mobilités (PFA).

4. Encourager l'économie collaborative

Ainsi que l'indique le CNPA dans son Pacte de mobilité présenté en 2016, « ***L'État doit accentuer son rôle de facilitateur*** ».

L'État doit, pour cela, s'appuyer sur les acteurs de la filière automobile, en particulier sur les acteurs aval de la vente et de l'après-vente. Selon le CNPA, « *les réseaux des professionnels de la distribution et des services de l'automobile sont à même d'apporter des contributions décisives aux nouveaux besoins et usages. Leur maillage territorial, leur appétit entrepreneurial et leur implication dans la vie politique et économique locale constituent autant d'atouts pour explorer et développer de nouveaux paradigmes. Leurs approches pragmatiques au contact et au service des usagers peut se révéler plus efficace que la vision « top down » prévalant trop souvent dans l'approche nationale des questions de mobilité et de solidarité* ».

a. Un appui financier pour permettre à des services de mobilité d'émerger

L'appel à projets en cours du programmes d'investissements d'avenir (PIA) « *Véhicule et mobilité du futur* », ouvert jusqu'au 1^{er} octobre 2016, comporte un axe relatif à « *l'expérimentation d'usages et services innovants de mobilité des personnes comme des biens* ». Les projets visés portent sur les nouvelles pratiques de la mobilité et la production de nouvelles offres notamment sous forme de services ainsi que sur l'exploration de nouvelles organisations et nouveaux modèles d'affaires. Peuvent notamment être candidats :

- les développements de nouvelles formes ou de nouveaux usages de mobilité (personnes et/ou biens) fondées sur des services utilisant les technologies de l'informatique et des communications ;
- les innovations permettant d'améliorer la performance de la logistique dès lors qu'elles sont en lien ou en interface avec les véhicules routiers : gestion mutualisée ou collaborative du dernier kilomètre ; système logistique du futur basé par exemple sur le modèle de l'internet physique ou sur des dispositifs du type « *marchandise intelligente* » ;
- les innovations portant sur le transport mixte passagers / marchandises en lien ou en interface avec les véhicules routiers.

Le PIA permet de financer jusqu'à 70 % de l'activité de recherche et 55 % de l'activité de développement expérimentale (taux modulables en fonction de la taille de l'entreprise), pour des projets dont les coûts totaux sont supérieurs à 3 millions d'euros pour les grandes entreprises, à 1,5 million d'euros pour les moyennes entreprises, et à 750 000 euros pour les petites entreprises.

De façon plus large, les programmes d'investissements d'avenir peuvent apporter un soutien au développement de ces nouvelles activités et un appui pour aider les constructeurs à faire face à l'arrivée du numérique. L'État, au travers de subventions appropriées, doit permettre de développer et de tester des services de mobilité innovants, d'engager des tests opérationnels, avant éventuellement d'accompagner un déploiement à plus grande échelle.

b. Un appui matériel, pour inciter au passage à l'économie de la fonctionnalité

Des incitations seront nécessaires pour garantir le passage de l'économie de la possession à l'économie d'usage, ou pour valoriser ces comportements.

Votre Rapporteur émet plusieurs propositions :

– **valoriser l'utilisation rationnelle des véhicules, en garantissant des avantages, ou des facilités, à leurs conducteurs.** Les aires de covoiturage doivent être multipliées et un tarif préférentiel de péage pourrait être appliqué aux véhicules utilisés en covoiturage. Une concertation avec les collectivités territoriales doit être envisagée sur ce point ;

– **développer l'autopartage, en centres urbains, mais aussi dans les zones périurbaines peu desservies par les transports en commun.** Il ne peut s'agir d'une solution réservée à certaines métropoles ;

– **généraliser et simplifier l'accès aux données publiques**, en associant les collectivités territoriales, telles que les places de stationnement disponibles dans les emplacements municipaux, les tarifs des stations-service les plus proches, l'état du trafic routier, pour favoriser l'utilisation optimale des ressources. La loi pour une République numérique va en ce sens.

Proposition n° 52 : Valoriser l'utilisation rationnelle des véhicules, en garantissant des avantages, ou des facilités, à leurs conducteurs : places de stationnement réservées aux covoitureurs ; tarifs préférentiels de péage...

Proposition n° 53 : Multiplier les systèmes d'autopartage, en centres urbains et en zones périurbaines peu desservies par les transports en commun.

Proposition n° 54 : Généraliser et simplifier l'accès aux données publiques telles que les places de stationnement disponibles dans les emplacements municipaux, les tarifs des stations-service les plus proches, l'état du trafic routier, en associant les collectivités territoriales, **pour favoriser l'utilisation optimale des ressources.**

Toutefois, selon le CNPA, « *certaines professionnels déguisés, sous statut de simple particulier, profitent des espaces de liberté d'Internet, investissent ces nouveaux canaux et les détournent de leur utilité première. Ce que certains considèrent comme une économie de partage devient une économie souterraine, organisant une forme d'évasion sociale et fiscale. La diversité des situations rend leur contrôle difficile, mais leur développement doit être encadré, en définissant des curseurs par activité* ». Ainsi, 5 % des utilisateurs de plateformes de location de véhicules entre particuliers feraient un usage professionnel de ces services, en proposant plusieurs véhicules à la location en même temps, et en réalisant des revenus mensuels élevés.

Votre Rapporteuse propose en conséquence, pour permettre le développement de ces nouvelles formes de mobilité de façon complémentaire, et non concurrente, à l'offre des professionnels :

– **de définir un seuil de revenus au-delà duquel l'activité est imposable** : ce seuil, en première approche, pourrait être établi autour de 2 500 €, correspondant en moyenne à 90 jours de location-partage d'un véhicule ;

– **de spécifier qu'il n'est pas autorisé, pour un particulier, de proposer plus de deux véhicules à la location simultanément**, cette activité devant être réservée aux loueurs professionnels.

Proposition n° 55 : Rendre la location de véhicule entre particuliers imposable seulement au-delà de 2 500 euros de revenus annuels.

Proposition n° 56 : Limiter à deux le nombre de véhicules pouvant être proposés simultanément à la location par un même particulier.

[...]

