

Le rôle de la Plateforme de la filière automobile se confirme

L'industrie automobile française, avec plus de 400 000 salariés, représente un capital essentiel pour notre pays. Composée de constructeurs, d'équipementiers et de sous-traitants, elle doit affronter deux défis majeurs, celui de l'évolution de ses marchés (avec une croissance concentrée hors d'Europe) et celui de la compétitivité de ses produits.

Au cours de la crise conjoncturelle des années 2008/2009, il est apparu qu'une organisation en filière, à l'instar de ce qui existait dans d'autres secteurs industriels, contribuerait à un renforcement de toute l'industrie en lui donnant ainsi la capacité d'assumer les grandes évolutions auxquelles elle avait à faire face.

Cette organisation permet en effet aux entreprises d'une même filière de mieux identifier leurs intérêts communs et d'organiser entre elles des relations plus constructives car plus confiantes.

La Plateforme de la filière automobile (PFA) a pour finalité d'animer ladite filière. Organisation légère, elle s'appuie sur tous les acteurs industriels et les instituts de recherche concernés soit directement, soit à travers leurs organisations professionnelles ou régionales. Les missions de la PFA ont été rassemblées autour des quatre thèmes que sont l'innovation, l'établissement d'une vision commune, la solidarité et l'internationalisation.

La PFA est encore loin d'avoir atteint tous ses objectifs, mais elle voit se dessiner un paysage industriel qui recèle beaucoup de promesses.

Par **Michel ROLLIER***

* Président de la Plateforme Automobile Française (PFA).

Avec plus de 400 000 salariés, l'industrie automobile française (constructeurs, équipementiers et sous-traitants confondus) représente un enjeu capital pour notre pays. Elle est aujourd'hui confrontée à deux défis majeurs : celui de la croissance et celui de la compétitivité.

La croissance, tout d'abord, parce qu'il n'existe pas d'entreprise durable sans croissance et parce que le monde de l'automobile a devant lui de très belles perspectives de croissance. Celle-ci devrait atteindre 3 à 4 % par an au cours des vingt prochaines années, mais avec un profond déséquilibre : une quasi-stagnation dans les marchés matures, pour des raisons structurelles, et une croissance élevée dans les pays émergents tirés par la Chine. L'enjeu pour l'industrie automobile française est majeur, il s'agit d'accompagner la croissance des nouveaux marchés tout en préservant ses parts de marché dans les pays matures, afin de ne pas perdre d'un côté ce qu'elle gagnera de l'autre.

La compétitivité, ensuite. Il s'agit d'abord de la compétitivité des coûts, qui permet de garantir une offre à des prix comparables à ceux des nouveaux acteurs qui bénéficient non seulement de coûts de main-d'œuvre bas, mais aussi de l'absence des *legacy costs*, ces coûts subis par les entreprises installées dans les

pays matures et qui tiennent à la taille des usines, à leur ancienneté ou à la rigidité des systèmes sociaux et réglementaires. Il s'agit, ensuite, de la compétitivité par la qualité de l'offre, celle-ci s'appuyant sur la puissance d'innovation et la qualité du produit, autant d'éléments valorisés par le client, cette valeur reconnue par ce dernier représentant la force de la marque.

C'est pour contribuer à la relève de ces défis qu'a été créée à l'initiative des pouvoirs publics, en 2009, la filière automobile. Celle-ci avait pour objet, à l'image de ce qui avait été réalisé dans d'autres activités industrielles, de favoriser l'optimisation de la chaîne de valeur ajoutée de l'industrie de l'amont à l'aval dans toute sa complexité, avec le souci d'une répartition équitable des efforts et des bénéfices et avec la conviction que tous les acteurs devraient y gagner.

Il faut souligner qu'alors que les constructeurs et leurs fournisseurs (équipementiers et sous-traitants) ont des poids presque équivalents et sont de plus en plus nécessaires les uns aux autres, tout en s'affranchissant de toute dépendance réciproque, le concept de filière gardait toute sa légitimité, et cela dans le plein respect du droit de la concurrence et des intérêts bien compris de chacun.



Photo © Hamilton/REA

« Parallèlement à la création de la filière était créé l'organe chargé d'en assurer la gouvernance, la Plateforme de la filière automobile (PFA). », réunion du comité stratégique de la filière Automobile du ministère de l'Économie (De gauche à droite : Philippe Varin, PDG de PSA, Claude Cham, Président du comité stratégique de la filière Automobile, Michel Rollier, Bernard Million Rousseau, Carlos Ghosn, PDG de Renault).

Parallèlement à la création de la filière était créé l'organe chargé d'en assurer la gouvernance, la Plateforme de la filière automobile (PFA). Celle-ci rassemble au sein de son conseil l'ensemble des acteurs industriels, soit directement pour les six plus grandes entreprises, soit indirectement pour les autres, à travers leurs fédérations et leurs organisations professionnelles.

S'appuyant sur l'ensemble des acteurs de la filière, la PFA a vocation à rester une organisation légère déployant son action avec le concours de tous : d'une part, des comités sont créés, qui rassemblent sur des thèmes prioritaires des compétences issues de tous les acteurs et, d'autre part, la PFA établit des relations étroites avec les fédérations professionnelles et les associations régionales de l'industrie automobile, mais aussi avec les pôles de compétitivité et les instituts de recherche.

Ainsi, c'est bien l'ensemble de l'industrie automobile française qui est rassemblée dans une seule filière : constructeurs, équipementiers et sous-traitants œuvrant, côte-à-côte, au sein de douze sous-filières.

L'existence même de ces douze sous-filières concrétise toute la richesse de la filière automobile résultant de la grande diversité des métiers et des compétences auxquels elle fait appel, et de la complexité qui en découle.

Dans ce contexte, les missions de la PFA définies dans un contrat de filière s'articulent autour de quatre thèmes : l'innovation, l'établissement d'une vision commune de la filière, la solidarité au sein de la filière et l'international.

Lors des ateliers de la filière, qui ont rassemblé en octobre 2013 plus de 700 participants, un premier point d'étape a pu être fait, et de nouvelles initiatives ont été lancées. Il n'est pas possible, dans le cadre restreint d'un article, de résumer toutes les actions en cours et plutôt qu'une sèche énumération, nous avons préféré présenter quelques-unes des actions les plus emblématiques dans les domaines de l'innovation, de la performance industrielle, de la solidarité à l'intérieur de la filière et de l'avenir de ses métiers.

L'INNOVATION

L'action de la PFA s'organise autour d'un comité et de deux conseils.

Le Comité Technique Automobile (CTA), présidé alternativement par le directeur de la recherche de Renault et par celui de PSA, établit et communique une vision stratégique et s'assure du déploiement effectif de celle-ci. Il est assisté de deux conseils :

- le Conseil de la Recherche Automobile (CRA),
- et le Conseil de Standardisation de la Technique Automobile (CSTA).

Les travaux de ces deux conseils sont fondamentaux : ceux du CRA permettent à tous les acteurs de conver-

ger sur les mêmes orientations technologiques et ceux du CSTA sont essentiels pour promouvoir auprès des instances politiques françaises et européennes, les standards qui structureront l'activité de demain.

Les experts qui composent les groupes de travail instaurés par ces deux conseils ont abordé plus de trente sujets, dont certains ont déjà fait l'objet d'une publication.

Mais le Comité technique, au-delà des missions qui lui avaient été initialement assignées, a pris des responsabilités sur trois grands programmes majeurs pour notre industrie :

- le programme Véhicule 2L/100 km,
- le programme VALdriv *Product Life Cycle Management*,
- et le programme Véhicule autonome et connecté.

Le programme Véhicule 2L/100 km

C'est sous l'impulsion du Premier ministre et du ministre du Redressement productif que la PFA s'est vu confier l'organisation d'un programme Véhicule 2L/100 km, un programme qui fait partie des 34 projets de la Nouvelle France Industrielle présentés à l'Élysée le 12 septembre 2013. Ce programme est ambitieux puisqu'il s'agit d'identifier et de développer l'ensemble des briques technologiques permettant la mise sur le marché d'un véhicule de segment B consommant 2L/100 km (et n'émettant que 50 g de CO₂ au km), mais conservant un prix de marché.

Pour un maximum d'efficacité et pour permettre au plus grand nombre d'acteurs d'y participer, ce programme est découpé en quatre axes prioritaires se déclinant en quinze briques technologiques, qui sont :

Le rendement du moteur à combustion.

Cet axe s'appuie sur la conviction que le moteur à combustion peut encore améliorer son rendement, directement et par la récupération de l'énergie thermique.

L'hybridation.

L'hybridation permet en particulier d'utiliser le moteur à combustion sur ses points de rendement optimum, elle prendra diverses formes dans le cadre du programme : *hybrid-air*, hybride rechargeable, *mild hybrid* 48 volts.

L'optimisation du rendement du véhicule.

Ce domaine est particulièrement riche en opportunités avec ses 5 briques technologiques concernant les pneumatiques, l'allègement du véhicule (une masse réduite de 10 kg correspondant à une diminution d'un gramme des émissions de CO₂), l'aérodynamique, le rendement des équipements consommateurs d'électricité et des systèmes thermiques.

L'aide à la mobilité.

Elle assure une conduite optimisée, donc plus sobre en termes de consommation de carburant.

Ce programme a suscité un très vif intérêt auprès de tous les acteurs : 413 candidatures émanant de 162 entreprises et instituts ont été recensées. L'année 2014 verra le dépôt d'une trentaine de projets concrets et la présentation de 3 démonstrateurs au Salon mondial de l'automobile de Paris.

On a parfois pu reprocher à ce programme le fait qu'il n'incorpore pas de véritables ruptures technologiques, telles que le tout-électrique ou la pile à combustible. Mais c'est oublier, d'une part, la brièveté du délai, qui implique de recourir pour partie à l'optimisation des technologies déjà connues, et, d'autre part, que dans chacun des axes retenus, de véritables ruptures auront lieu, que l'on pense par exemple à la baisse de la masse des véhicules qui ne se fera pas sans ouvrir un vaste champ d'innovations.

Le programme VALdriv *Product Life Cycle Management*

Il s'agit du deuxième grand programme porté par la PFA.

La complexité croissante des véhicules (lesquels comportent plus de 6 000 composants) et la rapidité d'évolution des modèles conduisent l'ensemble des acteurs de la chaîne à devoir gérer un nombre croissant de données, qui sont elles-mêmes très évolutives.

La réponse à cet enjeu est le VALdriv *Product Life Cycle Management* (PLM), qui prend en compte le cycle de vie complet d'un produit ou d'un service, depuis la phase la plus « amont » de la conception, en passant par le développement, la fabrication, l'après-vente, jusqu'aux phases de démonstration et de recyclage, et cela, en intégrant aussi bien les composants unitaires que les sous-systèmes ou les fonctions complètes.

C'est donc en son sein que la PFA a lancé cette démarche collaborative avec les six plus grandes entreprises de la filière et un partenaire, Dassault Systèmes.

Les objectifs sont ambitieux avec notamment l'utilisation mutualisée et protégée d'un même environnement d'outils numériques.

Le programme sera également élaboré en liaison étroite avec les acteurs européens et mondiaux dans le cadre de la définition des standards.

Le résultat final est bien d'apporter des Solutions et des Services PLM dédiés à la chaîne des acteurs de la filière automobile.

Le fait de porter ce programme VALdriv PLM va permettre à l'ensemble de la filière de bénéficier de capacités d'innovation collaboratives au service de l'attractivité des produits et des services automobiles, et de renforcer ainsi la compétitivité de notre industrie.

Le programme de véhicule autonome et connecté

Dans le cadre des 34 plans industriels ayant pour objet d'unir les acteurs économiques et industriels autour d'un objectif commun, le Comité Technique Automobile a engagé une réflexion sur ce que pourrait être l'implication de la PFA dans le plan « Véhicule à pilotage automatique ».

C'est-à-dire un véhicule qui soit à la fois autonome et connecté, car on ne saurait envisager un véhicule autonome qui ne soit en même temps au centre d'un réseau d'envoi et de réception d'informations concourant non seulement à son autonomie, mais aussi à l'optimisation de toutes ses fonctions.

L'industrie automobile française dispose, dès à présent, de tout le savoir-faire pour pouvoir s'engager dans un tel chantier. Il s'agit d'un chantier de long terme qui permettra de mettre sur le marché successivement des véhicules dotés d'une aide au parking, puis d'une aide à la gestion en situation d'embouteillage, pour finir par la commercialisation de véhicules entièrement autonomes.

En raison de l'implication directe de chacun des grands acteurs, l'action de la PFA devrait se concentrer, dans un premier temps, sur la préparation des conditions permettant la mise sur le marché des véhicules autonomes et connectés : réglementation, règles d'homologation, conditions permettant les essais, etc. En d'autres termes, la PFA doit être à l'origine de la création d'un véritable écosystème du véhicule autonome et connecté.

DES RELATIONS ÉQUILIBRÉES ET HARMONIEUSES AU SEIN DE LA FILIÈRE AUTOMOBILE

La filière automobile se caractérise par l'ampleur des transactions internes, échanges entre fournisseurs de rang 1 et constructeurs, entre fournisseurs de rang 2 et fournisseurs de rang 1, et (pourquoi pas ?) entre fournisseurs de rang 3 et de rang 2. Cela ne fait que traduire la profonde évolution qui s'est opérée et qui va continuer à s'opérer à l'intérieur de la chaîne de valeur ajoutée.

Ces échanges peuvent porter sur des équipements souvent très élaborés ou sur des éléments strictement définis par le donneur d'ordres. Ils ont lieu avec des cycles très courts, des marges sous pression constante et une grande volatilité des volumes.

Il était indispensable de veiller au respect des droits de chacun et, pour aller du plus simple au plus complexe, de veiller aussi bien au respect des délais de paiement qu'au respect de la propriété intellectuelle.

La filière automobile a été la première filière industrielle à se doter d'un code de bonne pratique en la matière, un code signé par l'ensemble des acteurs soit directement, soit par l'intermédiaire de leurs organisa-

tions professionnelles. Mais encore faut-il que ce code soit appliqué : au cours de l'année 2013, diverses enquêtes et évaluations ont permis d'identifier des comportements qui allaient du plus satisfaisant au moins satisfaisant !

Pour 2014, la PFA s'est donné pour mission d'exercer une très grande vigilance ; elle n'hésitera pas à rappeler à l'ordre ceux qui doivent l'être et continuera à promouvoir les bons comportements avec une conviction : les bons comportements profitent à tous (toutes les analyses le montrent, eux seuls sont source de progrès).

Des relations harmonieuses et équilibrées, c'est aussi la possibilité donnée aux acteurs de régler leurs conflits en toute sérénité et en toute équité en recourant à la médiation.

Mais pour bien des raisons, les structures mises en place à cet effet ont peu fonctionné : elles sont relancées en 2014, la PFA étant convaincue que la plupart des litiges entre acteurs de bonne foi peuvent être résolus avec un minimum de bonne volonté.

STRATÉGIE ET COMPÉTITIVITÉ

Il appartient à chaque chef d'entreprise (quelle que soit la taille de celle-ci) de définir une stratégie claire et réaliste fondée sur des analyses sérieuses et de viser à l'excellence opérationnelle dans la mise en œuvre de celle-ci. Ce sont là les conditions même de la pérennité des entreprises.

La PFA n'a évidemment pas à se substituer aux chefs d'entreprise, elle n'a pas non plus à exercer le rôle d'un consultant en matière de productivité industrielle ou de pilotage de la *supply chain*, ni, encore moins, celui d'une banque d'investissement se chargeant d'organiser des rapprochements d'entreprises.

Consciente, cependant, des enjeux et de sa responsabilité dans l'évolution de la filière, la PFA s'est constituée en deux comités, qui sont :

– Le Comité Performance industrielle qui a trois objectifs : la promotion du *Lean Management*, le déploiement de celui-ci et l'observation et la mesure des progrès réalisés. Les travaux du comité et les enquêtes réalisées ont permis, d'une part, de mesurer les progrès réalisés au cours des dernières années et, d'autre part, d'identifier le potentiel en progrès encore réalisables. S'appuyant en particulier sur les Associations Régionales de l'Industrie Automobile, la PFA exercera tout son pouvoir de conviction pour que la dynamique de progrès en cours ne se relâche pas,

– et le Comité Stratégie et Compétitivité, qui, grâce à sa connaissance des douze sous-filières, doit jouer un rôle pour assurer la rationalisation et la consolidation de celles-ci chaque fois que cela sera nécessaire. Encore une fois, il ne s'agit pas d'imposer des choix, mais, par une compréhension partagée des situations et des enjeux, de contribuer à l'émergence d'acteurs solides et à l'identification et à la résolution des éventuels problèmes structurels.

MÉTIERS ET COMPÉTENCES

L'industrie automobile française, même si elle voit ses effectifs baisser par le simple effet des gains de productivité et de la stabilité structurelle du marché européen, recrutera plus de 20 000 salariés par an au cours des prochaines années. C'est là, bien sûr, un message extrêmement positif.

Mais encore faut-il disposer des compétences requises (sachant que le niveau de celles-ci s'élève sans cesse) et être capables de les attirer malgré une image de notre industrie moins attractive que celle que peuvent avoir d'autres industries, comme l'aéronautique.

Le Comité Métiers et Compétences est en charge de ce double défi. Rassemblant des représentants de l'industrie, aux côtés de représentants du monde académique, il est bien armé pour mener à bien son programme qui s'articule autour de quatre axes : l'anticipation des besoins, la synchronisation des cursus de formation avec les évolutions technologiques, le déploiement de l'employabilité à l'intérieur de la filière et avec les autres filières, et les relations enseignement/entreprises et l'enseignement en alternance. Il s'agit là d'actions extrêmement concrètes qui doivent être menées auprès de tous les acteurs. À titre d'exemple, on notera la décision prise par deux établissements d'enseignement supérieur de créer un nouveau cursus correspondant à des besoins nouveaux identifiés par le Comité, et l'on soulignera également la qualité de la relation nouée avec des établissements d'enseignement de tous niveaux.

Après bientôt deux années passées à la Présidence de la PFA, il est sans doute plus facile pour moi de tracer des perspectives que de dresser un bilan. Mais mon expérience me renforce dans ma conviction que l'industrie automobile française dispose d'un potentiel considérable structuré autour d'acteurs de premier plan et de talents reconnus. Elle doit pouvoir évoluer rapidement grâce à l'aide de la PFA (lorsque cela s'avérera utile) et en ayant le moins de freins que possible à affronter.