

# Transformer notre avenir en un futur soutenable : pour une planification de la transition automobile

Par **Didier SEPULCHRE de CONDÉ**  
Industrie mécanique

L'industrie automobile est dans une tourmente, conjoncturelle, tout d'abord, avec un marché profondément affecté par le Covid, des pénuries de matériaux et composants et des clients désorientés ; structurelle, ensuite, avec la transition à marche forcée vers l'électrification.

Cette double crise est à haut risque pour l'industrie automobile, mais l'alignement de l'action de l'ensemble des parties prenantes devrait permettre à la filière française de rester dans la course pour l'automobile du futur.

## Introduction

Après la crise de 2009-2011, le marché automobile mondial s'est fortement développé. Même si certains constructeurs absents du marché chinois (c'est le cas des groupes français) n'en ont pas réellement profité, les grands équipementiers français ont parfaitement accompagné ce mouvement et de belles ETI ont émergé. En revanche, beaucoup de PME/TPE n'ont pas pu bénéficier de cette croissance et en profiter pour se transformer. Beaucoup d'entre elles sortent trop affaiblies des crises successives dues à la disgrâce du diesel, à la pandémie de Covid-19, aux pénuries de composants et matières et à la baisse du marché pour aborder sereinement la transformation de notre industrie.

Depuis 2010, l'État français s'est beaucoup investi dans cette transformation, en structurant la filière, en créant un dialogue plus solidaire et en accompagnant financièrement les réflexions stratégiques. Au-delà des mesures générales prises en faveur de l'industrie, l'État a également mis en place ses propres dispositifs pour soutenir les entreprises de la filière. Où en sommes-nous aujourd'hui ? Que peut-on encore faire ?

Voilà ce que nous souhaitons aborder dans cet article.

## Où en sommes-nous ?

### Marchés, technologies et partage de valeurs : état des lieux et perspectives

Sur les dix dernières années, la croissance du marché mondial a notamment été tirée par la Chine. Avec une croissance de 4 % des immatriculations en 2021 et avec plus de 26 millions d'unités, le marché chinois continue de bien résister aux diverses crises. De plus, avec un taux d'équipement encore faible de 141 voitures pour 1 000 habitants (contre environ 600 en Europe occidentale et 800 aux États-Unis), la Chine devrait poursuivre sur cette trajectoire : les prévisions de l'Association chinoise des constructeurs automobiles (CAAM) faisant état de ventes de véhicules légers de l'ordre de 27,5 millions d'unités en 2022, soit 5,4 % de plus qu'en 2021. Un bond essentiellement lié aux ventes de voitures particulières (+ 8 % prévus en 2022, soit 23 millions d'unités), qui compensera le recul des véhicules utilitaires légers (- 6 %, soit un parc de 4,5 millions de véhicules) (voir la Figure 1 ci-dessous).

Devenue le premier marché automobile mondial, la Chine a beaucoup aiguïlé les appétits des investisseurs : les groupes allemands, notamment, qui,

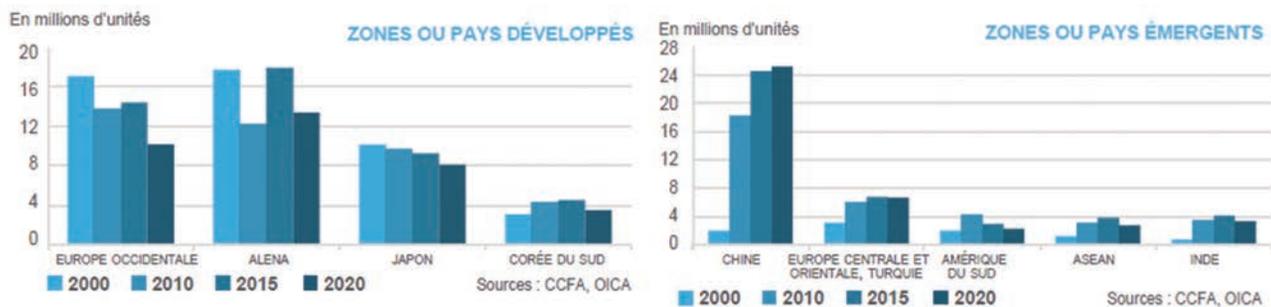


Figure 1 : Production mondiale de véhicules, en millions d'unités – Sources : CCFA et OICA.

historiquement bien implantés en Chine, ont su tirer avantage de cet essor et ont fait du marché chinois un relais de croissance qui a très opportunément compensé l'érosion du marché européen. C'est le cas de Mercedes, dont 50 % des ventes réalisées en 2022 l'ont été en Chine. En outre, si la Chine a échoué dans la voiture thermique, domaine dans lequel elle avait un siècle de retard, elle est en passe de réussir son pari sur l'électrique. Pour acquérir la technologie du moteur thermique, les Chinois ont cherché à attirer les investissements des constructeurs étrangers. Mais pour protéger leurs entreprises nationales, ils ont imposé à ces derniers de créer des coentreprises avec des partenaires locaux, tout en restant minoritaires. Cette stratégie a eu des effets spectaculaires. En dix ans, de 2000 à 2010, la production automobile dans le pays a bondi de 2 à 18 millions de véhicules. Grâce aux productions conjointes de Volkswagen avec FAW et SAIC ou de General Motors avec SAIC, le pays est même devenu, en 2010, le premier marché automobile mondial. Dès le début des années 2010, les autorités chinoises ont mis le cap sur la batterie. En 2014, le Président Xi Jinping a même déclaré que les véhicules électriques étaient le seul moyen pour la Chine de passer du statut de « grand pays automobile » à celui de « puissance automobile ».

De fait, la Chine concentre aujourd'hui une grande partie de la chaîne de valeur « électrique » mondiale, avec notamment les batteries, qui sont un élément clé de cette nouvelle technologie. L'objectif clairement affiché des autorités chinoises est de faire de leur pays l'une des principales puissances industrielles et non plus seulement l'atelier du monde, dans lequel sa contribution portait essentiellement sur des maillons à faible valeur ajoutée.

### En Europe, une situation post-Covid compliquée...

Contrairement à la Chine, l'Europe doit « assumer » son passé thermique, dont la restructuration industrielle constitue de toute évidence un frein dans la course à

l'électrique. Cette transition se fait en outre dans un marché en décroissance d'un point de vue conjoncturel, mais également structurel.

En parallèle, les réglementations européennes en matière d'émissions ont été renforcées (interdiction de vendre des voitures thermiques à partir de 2035 ; norme Euro 7), faisant peser une pression supplémentaire sur la filière automobile (voir la Figure 2 ci-dessous).

### ... Mais, malgré tout, de nombreux projets

Ce contexte, à première vue défavorable aux équipementiers, voit cependant émerger un grand nombre de projets, qui peuvent se transformer en réelles opportunités. Pour les fournisseurs de moteurs et de boîtes de vitesses thermiques (Powertrain), l'enjeu est de se positionner sur des projets équivalents dans l'électrique, même si la valeur de ces composants électriques est six à sept fois moins importante que celle des composants thermiques correspondants. Plus globalement, les fournisseurs automobile devront se placer sur les nouvelles chaînes de valeur, que sont les batteries et l'électronique de puissance, et tirer avantage des mutations qui vont inévitablement s'opérer dans la plupart des fonctions du véhicule (freinage, climatisation, suspensions, direction, etc.). Le poids important des batteries embarquées va devoir être compensé, ce qui va entraîner un allègement nécessaire des autres équipements, créant ainsi de nouvelles opportunités de marchés. C'est également le cas avec les contraintes thermiques et acoustiques, qui vont permettre aux équipementiers d'innover dans ces domaines. Les développements liés à la connectivité et à l'autonomie seront, eux aussi, à l'origine de nouvelles applications.

Ce bouleversement total de l'industrie va nécessiter des investissements colossaux et risqués de la part des entreprises, notamment des petits fournisseurs ; des investissements à réaliser dans les domaines de la R&D, des compétences et des installations de production, et ce dans des délais très courts.

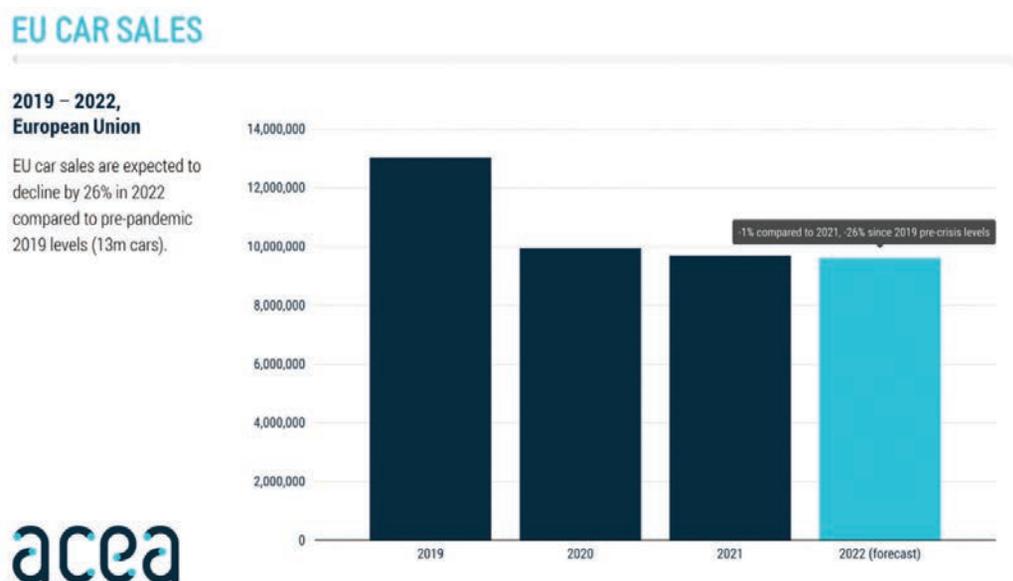


Figure 2 : Ventes de voitures dans l'Union européenne entre 2019 et 2022 – Source : ACEA.

### Et la France, dans tout cela ?

Dans un contexte de marché atone depuis plusieurs années, suivi d'un effondrement depuis la pandémie de Covid-19, constructeurs et équipementiers ont cherché de nouvelles opportunités à l'international. Le tissu des PME et TPE, après quelques années de sursaut au milieu de la précédente décennie, est ainsi rapidement entré dans une période troublée et difficile (voir la Figure 3 ci-dessous).



Figure 3 : L'évolution du marché français depuis dix ans – Source : L'argus, données NGC-data au 30 décembre 2021.

Après deux années déjà catastrophiques, rares étaient les experts à oser des prévisions sur 2022. Après 1,65 million de véhicules vendus en 2021, on table sur un volume de 1,4 million pour cette année 2022. Il faut remonter à la fin des années 1960 pour retrouver un niveau aussi bas.

En termes de production, les volumes restent également faibles et la tendance est plus généralement orientée à la baisse depuis quelques années. En 2017, il se produisait encore 1,75 million d'automobiles sur notre territoire. En 2022, ce chiffre s'est réduit de presque la moitié (0,92 million). Et nous sommes très loin des scores de certaines années, comme 2005, où 3,11 millions de voitures sortaient des chaînes d'assemblage françaises.

Si la France représentait 5,5 % de la production de véhicules légers dans le monde en 2005 et 19,6 % en Europe (UE + Grande-Bretagne), quinze ans plus tard, c'est la chute libre. 2020 a été la première année où la production française de véhicules légers (VL) a représenté moins de 2 % de la production mondiale. Au niveau de l'UE, en 2019, elle en représentait à peine plus de 12 %. Cette tendance à la baisse est par ailleurs déjà inscrite dans le plan de production portant sur les cinq prochaines années. La production française de VL devrait rapidement tomber en dessous de 10 % de la production européenne (Grande-Bretagne incluse).

### Sur cette même période de dix ans, un État français très impliqué

Pour accompagner ces transformations, les pouvoirs publics ont pris des mesures massives.

Ce sont, tout d'abord, des mesures transversales favorables à l'industrie dans son ensemble, qui ont été mises en œuvre depuis une dizaine d'années : baisse des impôts de production, de l'impôt sur les sociétés et des coûts de production, aides d'urgence, aides à la R&D (dont le CIR, le PIA, etc.)...

Ensuite, des mesures spécifiques au secteur automobile et de grande ampleur (représentant au moins 8 milliards d'euros de subventions et 6 milliards d'euros de prêts garantis) ont été adoptées depuis la crise du Covid et vont être déployées sur le présent quinquennat : il s'agit notamment du plan automobile du 26 mai 2020, des projets importants d'intérêt européen commun (PIIEC) relatifs à l'électronique, aux batteries et à l'hydrogène, ainsi que le volet « Automobile » de France 2030 destiné à stimuler l'innovation, l'investissement productif et la diversification.

### Une organisation filière qui se structure

Au niveau européen, l'industrie automobile est dotée de structures représentatives chargées de défendre les intérêts du secteur. L'Association des constructeurs européens d'automobiles (ACEA) réunit ainsi les seize principaux constructeurs européens de voitures, de camions, de fourgonnettes et d'autobus, tandis que le CLEPA (Association européenne des fournisseurs automobiles) représente les équipementiers.

Au niveau national, les années 2010 ont vu émerger une réelle volonté de faire évoluer la représentation de la profession, avec notamment la création, en 2010, de la PFA (Plateforme de la filière automobile), une création largement soutenue par le gouvernement. À la suite de la crise de l'industrie automobile liée à celle des *subprimes*, l'idée était d'associer, dans une même structure, fournisseurs et constructeurs (à l'instar du VDA en Allemagne), alors que, jusque-là, il y avait, d'un côté, le CCFA, le représentant des constructeurs, et, de l'autre, la FIEV, structure regroupant les fournisseurs. Une grande majorité d'entreprises du secteur, essentiellement des PME et des TPE, avaient confié la défense de leurs intérêts à des organisations généralistes couvrant l'ensemble de leurs activités, par exemple la FIM (Fédération des industries mécaniques). Seul le secteur de la plasturgie avait, en 2000, créé une organisation lui étant dédiée, le GPA (Groupement Plasturgie Automobile) ; la filière en « aval », de distribution/réparation, étant, quant à elle, représentée par un seul syndicat, MOBILIANS.

Parallèlement à cette structuration des organisations représentatives de la filière, le maillage territoire/filière a été significativement renforcé bénéficiant d'une dynamique régionale se traduisant par la création de pôles de compétitivité en 2005, dont certains sont spécialisés dans le secteur automobile, et par le développement des ARIA (Associations régionales de l'industrie automobile) (voir la Figure 4 ci-après).

Par ailleurs, avec la création en 2010 du FAA (Fonds Avenir Automobile) au sein de BpiFrance, c'est un outil financier spécifique qui est ainsi mis au service de la filière automobile.

Enfin, une feuille de route sectorielle, évaluée régulièrement sous l'égide du comité stratégique de la filière (CSF) automobile, vient chapoter et compléter le dispositif.

Diverses études ont en outre été réalisées pour mieux comprendre les enjeux qui se profilent et anticiper les évolutions des besoins en pièces et composants à horizon 2030, en lien avec l'électrification du parc automobile. C'est notamment le cas de l'étude multi-sectorielle PFA/AlixPartners de 2021, qui donne une vision consolidée de l'ensemble de la filière automobile et constitue une analyse homogène de celle-ci et de ses acteurs.

### Quelques pistes : du soutien conjoncturel à l'accompagnement structurel

Il y a urgence pour les acteurs de la filière à prendre conscience des échéances fixées par les autorités européennes (interdiction de la vente des voitures thermiques en 2035) ainsi que par les constructeurs eux-mêmes (gammes entièrement électriques dès 2030), tout en gardant en tête, s'agissant de la réglementation européenne, qu'il existe une possible clause de revoyure en 2026.

Face à de tels enjeux, des plans de transformation à cinq ans semblent s'imposer pour les entreprises qui ambitionnent de se positionner sur les nouveaux marchés de l'électrique ; des plans qu'il convient de mettre en œuvre sans délai.

Rappelons le contexte : un marché européen potentiellement en baisse de façon très significative au cours des prochaines années et sur lequel il sera difficile pour les constructeurs comme pour les équipementiers de trouver les volumes et les flux de trésorerie leur permettant d'alimenter le financement de leurs plans de transformation. Les prévisions de l'Association des constructeurs européens d'automobiles (ACEA) ont ainsi été revues à la baisse : au lieu d'une légère amélioration par rapport à l'année dernière, le marché en 2022 devrait se clore sur un recul de 1 %, avec 9 600 000 voitures vendues, s'éloignant encore plus de l'année de référence qu'est 2019 avec plus de 13 millions de véhicules vendus en Europe. Par rapport à cette année de référence d'avant-crise, cela traduit donc une baisse marquée de 26 % des immatriculations en Europe. L'ACEA craint aussi une crise de la demande dans les prochains mois sous l'effet de l'inflation et de la peur de la récession. De son côté, Carlos Tavares, directeur général de Stellantis, a estimé, début octobre 2022, que « la situation restera très compliquée jusqu'à fin 2023, puis se détendra ensuite ». De plus, le marché chinois devient de plus en plus difficile pour les constructeurs occidentaux, qui auront du mal à conserver la place (et les marges) qu'ils avaient réussi à conquérir. Quant aux Allemands, ils ont tendance à faire « cavalier seul », avec des plans massifs de transformation de leur industrie. Enfin, les constructeurs français (de moins en moins français) sont poussés à des changements radicaux qui ne seront pas sans conséquences pour leurs fournisseurs, ni pour « l'esprit de filière » déjà bien malmené. L'urgence est donc bien là pour les entreprises, la filière, mais aussi pour l'État et l'Europe.

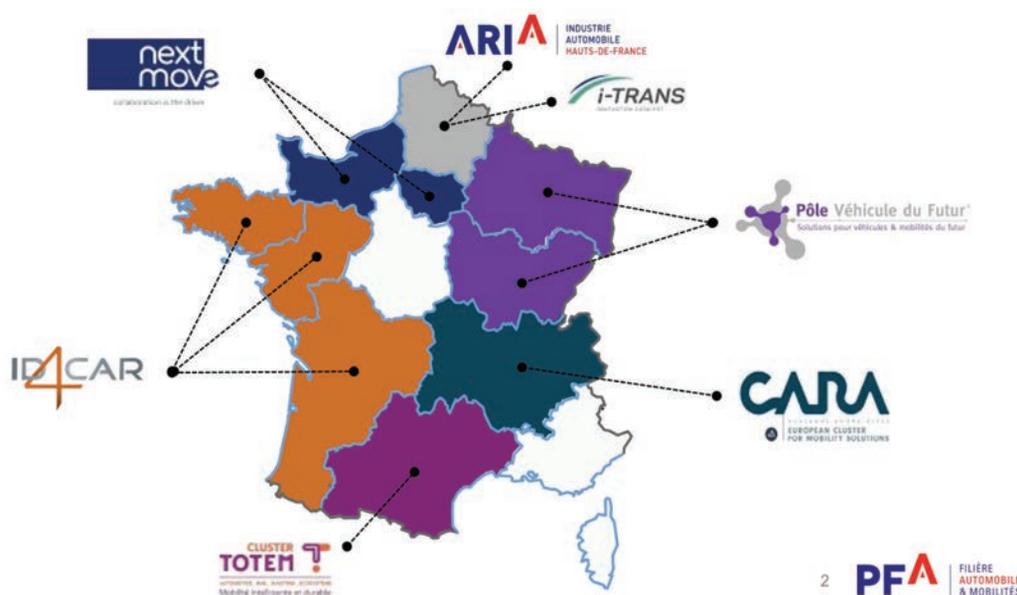


Figure 4 : Carte de l'implantation des différents pôles de compétitivité de la filière automobile française.

### **Pour les entreprises : passer du *business plan* au plan de transformation**

Même si beaucoup d'entre elles sont déjà en ordre de marche, il reste un nombre non négligeable de PME et de TPE qui n'ont pas encore entamé les démarches stratégiques structurées, telles qu'elles étaient recommandées notamment dans le rapport final 2016 de la *Task Force Automobile*.

Est-il encore pertinent de soutenir des entreprises qui n'ont toujours pas de véritables plans de transformation ? Cela pose directement la question de la gouvernance et du management à adopter et des compétences et des ressources à réunir pour appréhender les défis qui se posent à la profession et élaborer des réponses à ceux-ci.

Le contexte actuel doit nous conduire à faciliter l'émergence de nouvelles ETI et à soutenir celles qui font déjà partie du tissu industriel. Notons que la concentration de la population des fournisseurs auxquels les constructeurs font appel pour leurs programmes d'électrification peut constituer une opportunité. On constate en effet qu'avec l'électrification, les constructeurs modifient leurs politiques d'achats : moins de valeur ajoutée à partager, on l'a vu, et, paradoxalement, des volumes colossaux, notamment pour certains composants de batterie. En outre, les constructeurs se trouvent dans la nécessité de contracter avec des partenaires extrêmement robustes pour mener à bien leurs stratégies en matière de R&D, de CAPEX, d'implantations, etc.). Enfin, ils subissent une énorme pression sur les prix pour aligner le coût d'un véhicule électrique sur celui d'un véhicule thermique.

L'accès aux marchés que représentent les constructeurs va de toute évidence devenir très difficile pour nos PME et TPE. En effet, la prise de risque associée à ces nouvelles activités, dans un délai aussi court, est un élément majeur à prendre en compte pour ces petites et moyennes entreprises.

Aujourd'hui, nous avons déjà des PME et ETI qui ont construit un plan de transformation, voire de mutation de leur entreprise : activités, clients, métiers, compétences, organisation, *supply chain*, partenariat avec les autres acteurs de l'écosystème ; tout est repensé et crée une nouvelle dynamique. Leur tronc commun, en dehors de la formalisation et de la structuration du projet, est l'émergence d'une vraie projection de leur activité automobile de demain, avec la conviction qu'elles ont une place à y occuper en matière de *leadership* et de différenciation. En outre, elles mènent toutes une vraie démarche de diversification en dehors du secteur automobile, dont les volumes en baisse restent très incertains.

En synthèse, il convient donc de mieux cibler toute action menée en matière d'accompagnement des fournisseurs pour faire émerger une nouvelle génération d'ETI, mais aussi favoriser l'apparition de grands équipementiers leaders dans le monde de l'électrique, de l'hydrogène et, plus globalement, de l'automobile de demain.

### **Pour la filière : passer d'une feuille de route à la planification**

À court terme, la tendance qui se dessine est que les grands acteurs de l'électrique, à l'exception de Tesla, seront avant tout chinois, japonais et coréens, et que la France risque d'entrer dans un schéma industriel à l'image de celui de l'Espagne ou de l'Angleterre. Ce panorama rebat totalement les cartes de l'organisation de la filière, l'écart se creusant par rapport au modèle rêvé de l'aéronautique. Il y a là un chantier à ouvrir, dès maintenant, en veillant à bien renforcer le maillage filière-territoire compte tenu des disparités que l'on voit émerger quant aux implantations liées aux véhicules électriques. Enfin, les PME/TPE attendent de la filière qu'elle leur offre une plus grande visibilité de ce monde en transformation ; pour la filière, cela sous-entend sans doute de troquer une simple feuille de route contre une planification plus exigeante.

### **Pour l'État : passer d'un soutien conjoncturel massif à un accompagnement structurel ciblé**

Après le soutien massif apporté tout au long de la période Covid et le plan de relance, l'accompagnement dans la transformation de la filière doit mettre en valeur les entreprises portant des projets innovants (ceux permettant une réelle différenciation et d'acquiescer le *leadership*), structurants (permettant la réorganisation de l'activité des entreprises) et impactants (sur le territoire et dans la filière par la création de valeur).

Cela suppose une concentration de l'aide sur quelques entreprises répondant à ces critères et ayant formalisé un véritable plan de transformation.

Nous l'avons vu, ces entreprises émergent et structurent leur avenir.

Concentrer l'aide sur ces entreprises, en échange de certaines contreparties, apparaît comme une nécessité et s'inscrit dans une démarche vertueuse tant leur capacité à « tirer » les filières et les territoires est forte. Au préalable, il appartient à l'État et au Comité stratégique de filière de définir le cadre dans lequel nous souhaitons positionner l'équipement automobile français, pour permettre aux entreprises d'élaborer une feuille de route claire dans chacun des secteurs retenus.

En outre, la consolidation de la filière sera sans doute nécessaire pour accélérer sa transformation. Les entreprises, dont la croissance organique ne permettrait pas d'accéder à une taille suffisante dans les délais aussi courts qui s'imposent, devraient en effet s'ouvrir à des opérations de rapprochement, voire de fusion, ce qui suppose d'insuffler une nouvelle dynamique financière dans un esprit de partage des risques.

### Pour l'Europe : donner du temps au temps industriel

L'industrie automobile est aujourd'hui très engagée dans la conduite de sa propre révolution, mais, à ce stade, le rythme de l'électrification imposé par la Commission européenne constitue une ouverture bien plus favorable aux constructeurs asiatiques et compromet, de fait, les chances pour les Européens de trouver les volumes nécessaires à leur montée en puissance au cours des prochaines années.

Les États-Unis l'ont bien compris en décidant d'accompagner et de protéger leurs entreprises nationales pendant toute cette phase de transition. L'Europe se doit de faire la même chose.

Il appartient aussi à l'Europe de mettre en place, et ce dès maintenant, un système d'évaluation de la montée en puissance de l'écosystème voiture électrique (marché, infrastructures de production européenne d'équipements automobiles, bilan énergétique...) de façon à poser les bases d'une discussion réaliste, et non plus dogmatique, le moment venu, tout en gardant le cap.

### Conclusion

Les années 2010 ont permis à la Chine de s'installer en tant que superpuissance automobile. Le tout-électrique en a également fait un leader.

L'Europe, elle, a décidé d'être exemplaire. Mais à quel prix ?

Dans un monde où les marchés sont ouverts et perméables et où les constructeurs ont depuis bien longtemps joué la carte de l'internationalisation, quelle place dès lors pour la filière française et ses PME et TPE ? Le temps n'est-il pas venu d'une planification du développement de notre industrie automobile ?

Nous avons la chance d'avoir un État français volontariste sur le sujet. Avec son appui, toutes les parties prenantes de la filière doivent s'engager d'urgence dans une véritable planification nationale, tant l'enjeu est important et l'échéance proche.

Nous n'avons traité ici que de la filière en « Amont », mais n'oublions pas la filière en « Aval », laquelle est forte de ses 600 000 personnes travaillant en France dans la commercialisation, la réparation et les services. Cette filière est tout aussi impactée par la transformation que connaît le secteur de l'automobile ; c'est également un sujet d'importance, mais que nous ne pouvons traiter ici sans prendre le risque d'être superficiels.

Reste la question des clients usagers de l'automobile. Comment ne pas craindre en effet que l'accès à la mobilité de demain, notamment aux voitures électriques, soit compromis faute d'anticipation. Peu consulté, le client s'invitera sûrement à la table des discussions le moment venu, quand il s'agira de réévaluer les décisions politiques européennes qui viennent d'être prises.

### Bibliographie

ALIX PARTNERS (2021), « Accompagner la filière automobile dans la transition énergétique, connectée et partagée », rapport d'étude.

ROLAND BERGER (2020), rapport d'étude sur le secteur de la fonderie.

OLIVER WYMAN (2020), rapports d'étude sur les secteurs du caoutchouc, de l'électronique, du décolletage, de l'emboutissage et de la plasturgie.

ADVANCY (2020), rapport d'étude sur le secteur de la forge.

HERVÉ GUYOT (2020), « Les conditions pour maintenir et relocaliser la production automobile en France », rapport.

TASK FORCE AUTOMOBILE (2016), rapport final.