



CARIA FRANCE

Club des Acteurs Régionaux de l'Industrie Automobile
40, Avenue du Drapeau – BP 17521 – 21075 DIJON FRANCE

Tél : 33 (0) 3 80 68 02 90 – Fax : 33 (0) 3 80 68 02 99

E-mail : autobourgogne@wanadoo.fr

NOTE DE TRAVAIL POUR LES ETATS GENERAUX DE L'AUTOMOBILE

ACTION DE TERRAIN

En premier, notons que les territoires seront d'autant plus enclins à soutenir la filière, qu'ils pourront en avoir une meilleure lisibilité en matière de pérennité et de développement : plans de progrès, innovation, formation, fonds propres (PME)...

Que ce soit sur la stratégie (maquette ACAMAS, travaux de Perfo Est, ASPARENCE dans le Nord Pas-de-Calais) ou sur l'amélioration de la performance, il y a aujourd'hui dans la filière et notamment au sein des pôles d'excellence automobile (appelés les ARIA), une vision très bien construite de ce qu'il faut pour accompagner le tissu des PME. Les outils sont identifiés et leur robustesse est éprouvée. Pour en dynamiser l'utilisation par les PME, il faut :

- Que la DGE s'approprie les travaux du GTQ4 (FIEV) et en promeuve les contours au sein des DRIRE, pour prescription dans les plans de soutien. Le soutien aux PME doit être à l'image de la filière, c'est-à-dire comporter une ossature uniforme. Il doit être reconnu compatible avec les attentes de la filière, par les donneurs d'ordres eux-mêmes pour qu'ensuite, ceux-ci l'utilisent pour l'accompagnement de leurs fournisseurs (voir opérations pilotes lancées par ANVIS en Bourgogne). Au-delà, la FIEV doit être promue comme partenaire des pôles d'excellence automobile, leur complémentarité avec elle pour structurer la filière étant reconnue.
- Insuffler, à travers une politique industrielle à déterminer, plus de foi, de visibilité et de lisibilité dans la filière chez nos PME. Solidifier l'avenir de la filière et en assainir les pratiques seraient un signal fort derrière lequel chacun s'engagerait.
- Permettre de financer ces outils pour les sites en Régions qui dépassent 250 personnes, et qui éventuellement font partie d'un groupe. La recherche de la performance des sites doit primer sur toute autre considération. Pour assurer leur pérennité en Région, leur excellence est essentielle.

A l'heure où les entrepreneurs partent en retraite, comment favoriser le rapprochement d'entreprises, alors que les capitaux fuient la filière (on y donne la productivité aux clients, ce qui pénalise le remboursement de la dette senior) ? Augmenter la taille de nos PME est un enjeu majeur. Cela appelle une réflexion sur le capital et un changement majeur, la fin du seuil de 50 personnes pour le CE. Les partenariats sont aussi une forme de réponse, mais ils sont nécessairement moins accessibles et, souvent, plus décevants.

Main d'œuvre :

- Poursuivre la mise en œuvre de la charte. Les périodes de baisse d'activité doivent être valorisées pour développer la formation, l'articulation des dispositifs de formation et de chômage partiel doit être améliorée ; il est en particulier proposé d'ajouter le coût salarial au coût pédagogique dans l'assiette des aides à la formation.
- Nombre de PME en difficulté n'ont pas les moyens financiers de mettre en œuvre un PSE et sont contraintes au dépôt de bilan. Il faut généraliser le processus CTP (contrat de transition professionnelle) à toute la filière.
- Le manque de main d'œuvre qualifiée est une question ancienne sur laquelle il convient d'avancer, les solutions étant connues : passeport automobile pour les intérimaires, changement de la dialectique du système éducatif vis-à-vis de l'industrie et... meilleure vision de l'avenir de la filière, sinon de l'industrie en général.
- Développer les prêts de personnel inter entreprises entre donneurs d'ordres, comme cela se pratique ici et là, parfois entre concurrents, ce qui permet de s'affranchir de la formation.
- La contribution du FSE aux actions d'accompagnement des mutations économiques, doit être renforcée.

Innovation, international :

- Fédérer les PME autour des projets, comme le font les pôles de compétitivité ou Auto Bourgogne (polymères renforcés de fibres naturelles). Ces projets doivent pouvoir intégrer des PME au-delà des régions concernées. Avoir un tableau de bord national des projets en cours ?
- Pousser les pôles de compétitivité à intégrer des PME.
- Renforcer l'appétence des PME pour l'innovation en les poussant au préalable à conduire l'action nécessaire (positionnement stratégique et assainissement de la performance) à la construction d'un contexte interne favorable à l'innovation. La PME, en effet, est souvent loin d'être à l'état de l'art des pratiques industrielles et de management.
- Focaliser un peu plus les universités sur la filière, dans le domaine de la réduction des coûts de production (énergie, matériaux, procédés).
- Accompagner les innovations par les formations correspondantes, à créer.
- Investir sur les économies d'énergie et de matière première par des interventions idoines au sein des entreprises.
- Mutualiser les moyens de développement, d'essai et de production au sein d'un ensemble coordonné à l'échelle d'un territoire (comme en Bretagne), de plates-formes et de moyens d'appui (centre productique, formation, conseil).
- Mutualiser les moyens de développement, d'essai et de production au sein d'un ensemble coordonné de plates-formes à l'échelle d'un territoire (comme en Bretagne OPASS¹ ou en Pays de la Loire, CISNA²) et de moyens d'appui (centre productique, formation, conseil).
- Favoriser les groupements de PME pour investir sur les marchés émergents (Russie, Maroc, Ukraine).
- Ne pas oublier qu'en plus de l'innovation, la bonne utilisation, sur la durée, du capital déjà acquis, est une bonne pratique de gestion, pour profiter de l'effet courbe d'expérience.

Finance :

- Confirmer aux acteurs de la filière l'application stricte de la loi sur les délais de paiement et s'assurer de son application, en particulier par les plus grandes entreprises, amont et aval de la filière. Si l'ensemble de la filière n'applique pas les nouveaux délais de façon homogène et concomitante, le remède sera pire que le mal pour les PME.
- Lignes de crédit supprimées : il s'agit de réussir à ce que les banques continuent de prêter à des entreprises « en difficulté conjoncturelle ». Les mesures déjà annoncées (OSEO, Médiateur du crédit...) sont excellentes sur le fond, mais ne fonctionnent pas assez bien en pratique. Il faut créer, avec la participation des banques, une grille d'analyse partagée (banque, OSEO, Médiateur du crédit, entreprise) permettant de rendre transparents les choix effectués.
- Baisse des notations des assureurs crédit: La majorité des créances de la filière sont, au final, de « bonnes créances », car dues par les constructeurs automobiles, dont la pérennité n'est pas remise en cause, même si le client de rang n+1 peut, lui, être en difficulté. La réassurance CAP a été décidée mais on mesure toute la difficulté à la faire appliquer rapidement sur le terrain. Il faut rendre totalement transparentes les notations et leurs évolutions en imposant leur communication à OSEO, Médiateur du crédit, et les entreprises concernées. Il faut imposer aux assureurs crédit de proposer le CAP formellement AVANT de baisser une note, et obligation d'obtenir une réponse écrite de l'entreprise.
- La baisse des volumes fabriqués ne permet pas aux équipementiers de recevoir le cash que les constructeurs leur doivent en remboursement des investissements spécifiques réalisés. Il faut un prêt spécifique accordé par l'État, permettant aux constructeurs (et en cascade dans la filière) de financer en cash l'ensemble des « rondelles d'amortissement ». Ces montants sont parfaitement identifiés dans les contrats liant les parties.
- Création d'un fonds de financement permettant d'accompagner les entreprises « clefs pour la filière » en difficulté conjoncturelle.
- Mettre en place des incitations au regroupement d'entreprises pour faire des économies d'échelle.

¹ Ouest Plate forme Automobile Systèmes embarqués

² Calculs Intensifs Simulations Numériques Automobiles

Vision automobile :

- Susciter chez les donneurs d'ordres un partage plus ample de leur stratégie vers les PME (recommandation du rapport dit ALGOE). Celles-ci restent en retrait et ignorent souvent les tenants et aboutissants du modèle automobile : témoignages, échanges d'expérience...
- Offrir à un coût acceptable une visibilité sur les volumes futurs à un degré de finesse idoine.
- Favoriser le partage des outils de veille entre les pôles et inventer un concept de veille collective orienté PME³.

Dresser l'état des lieux dans lequel se trouve aujourd'hui chaque métier clé de la filière : moules, emboutissage, fonderie... Déterminer ceux qui sont en danger, sinon en voie d'extinction. Puis, concevoir une issue par le haut à travers les « assises nationales » de chacun d'eux.

Ces actions de terrain n'ont de chance de s'étendre et d'aboutir en résultat, que si la force de frappe qui leur est dédiée est démultipliée et enrichie en compétence d'ingénierie de projet. L'existence des ARIA

ACTION DE L'ÉTAT

Une des missions d'un État est de se porter garant du non abus des grands face aux petits. Il n'y a donc pas à avoir d'état d'âme pour décourager un certain nombre de pratiques :

- Les délais de paiement abusifs. On a beaucoup parlé des pièces de série : il faut poursuivre l'effort. Il faut aussi parler des métiers des biens d'équipements, dans lesquels les pratiques sont pires. Enfin, il faut prévenir les déviances : tel donneur d'ordres mute récemment sa centrale d'achats en Suisse et poursuit sur les délais de paiement historiques.
- Les débits d'office, etc...
- Le « pillage » de l'innovation. Les donneurs d'ordres ont pour habitude des audits annoncés sur la qualité et voués en fait à la collecte méthodique des données techniques de production, ce qui leur permet ensuite de se sourcer en low cost moyennant un coaching du fournisseur. Certains font aussi produire en Chine des copies de systèmes brevetés mondialement en France, pour montage sur les véhicules produits et vendus là-bas.
- L'obligation d'investir sur un volume de production donné, pour ensuite ne produire qu'à une faible proportion de cette « prévision » : si on peut admettre une marge d'erreur, il faut cependant décourager l'inconséquence.

La baisse du volume produit en France a trois conséquences :

- Les pertes d'emplois.
- La menace sur l'autonomie technologique du pays, via la fragilisation de certains métiers (moules...), voire leur disparition (fonderie d'outils d'emboutissage...)
- La détérioration de la balance commerciale.

Est-il légitime de laisser de tels enjeux aux mains de gens qui ne s'en préoccupent pas et qui ne se préoccupent pas du long terme en général (actionnaires purement financiers...) ? Si la filière automobile est stratégique pour le pays, cela doit se traduire par une volonté déclinée dans une politique industrielle, comme l'Allemagne et le Japon nous le montrent. La filière en France a la chance d'avoir deux constructeurs « nationaux ». Ceux-ci ont la chance d'avoir autour d'eux un tissu industriel compétent. Mais ce tissu est mis en péril par deux logiques :

- Une logique d'achat low cost. Les constructeurs signifient, par écrit, à leurs Rang 1, qu'il leur est interdit sur des items de plus en plus nombreux, de se sourcer en France.
- Une politique industrielle qui les voit investir hors de nos frontières et peu dans l'hexagone. Tant d'années après l'investissement de Toyota à Valenciennes, aucune des usines nationales ne rivalise avec cette dernière. Dotées d'un concept industriel dépassé, sans investissement de rupture, avec nos coûts de main d'œuvre, nos usines historiques perdent du terrain chaque jour au bénéfice de leurs jeunes sœurs étrangères. Du coup, les fournisseurs hexagonaux livrent de plus en plus à l'export pour les véhicules qui y sont régulièrement mutés. Ce faisant, les centres de gravité se déplacent, entraînant la délocalisation du Rang 1, puis, par ricochet, du Rang 2⁴.

³ Pour info, une étude de faisabilité est en cours en Pays de Loire pour la mise en place d'une plate-forme IE auto.

⁴ Il y a peu, un DRCE se réjouissait de voir le volume export de la filière automobile régionale croître d'année en année. Sauf que c'est le chant du cygne.

Dans le cas de Renault, en quoi la participation de l'État au capital a-t-elle favorisé notre pays ? En quoi est-elle un instrument de politique industrielle ? Pourquoi imaginer en effet qu'introduire un paramètre supplémentaire (l'emploi au global dans la filière nationale) dans la stratégie de cette entreprise lui serait fatal ? L'État actionnaire passerait ainsi des bonnes méthodes aux bonnes pratiques.

Il y a dix ans, un must était de raccourcir le délai de livraison d'un véhicule au client. On en était presque à 15 jours après la commande. Avec les délocalisations, le juste à temps est remis aux archives. Le délai est remonté en flèche et cet objectif a été abandonné. N'y a-t-il pas une vraie valeur à revenir à la raison, en qualité, en délai et même... en coûts, sinon du point de vue du développement durable ?

Le Ministère de l'Industrie appuie son action sur des études achetées à de grands cabinets et riches de poncifs : « l'avenir est à l'innovation », « un pays comme le nôtre gardera toujours son haut de gamme », « un pays comme le nôtre gardera toujours la conception... » Or, les faits démentent cela tous les jours. En arrière plan, l'École des Mines, par exemple, est plus clairvoyante et produit des écrits iconoclastes, mais qui restent méconnus.

Développement durable :

- Dans son acception première, le développement durable intègre l'emploi. Mais, dans la filière automobile, l'emploi semble ne pas apparaître comme un enjeu. Par exemple, le kit émis par la FIEV, pour remarquable qu'il soit, illustre ce parti pris. Le développement durable y intègre la conception, la santé, l'énergie... Pourquoi ne pas insérer la valeur pérennité de l'emploi parmi toutes ces valeurs, puisqu'elle y a sa place ?
- Le coût des réglementations environnementales est d'autant plus préoccupant que, renchérissant les coûts de revient, ils dynamisent des délocalisations, qui se traduisent par des conditions environnementales médiocres, certes ailleurs. Ces réglementations sont contre productives pour la planète et pour l'emploi ici. Comment avoir le beurre et préserver l'argent du beurre ?

Le tissu de sous-traitants ne pourra se maintenir et se développer durablement sur le territoire que s'il a une visibilité suffisante sur la présence et la stratégie des constructeurs. La filière souhaite donc la mise en place de mesures favorisant le maintien des constructeurs sur le territoire national. Par exemple, quelle contrepartie imposons-nous au protectionnisme des pays low cost ? Pourquoi ne pas étendre le plan de relance à l'échelle européenne ? Pourquoi facturer la TP dès lors que les machines sont à l'arrêt ?

Enfin, le coût du travail. On attend avec impatience la suppression de la TP. Mais, si elle est réinsérée autrement dans le coût du travail, ce sera peine perdue. La TVA « sociale » ne serait-elle pas une meilleure idée ?

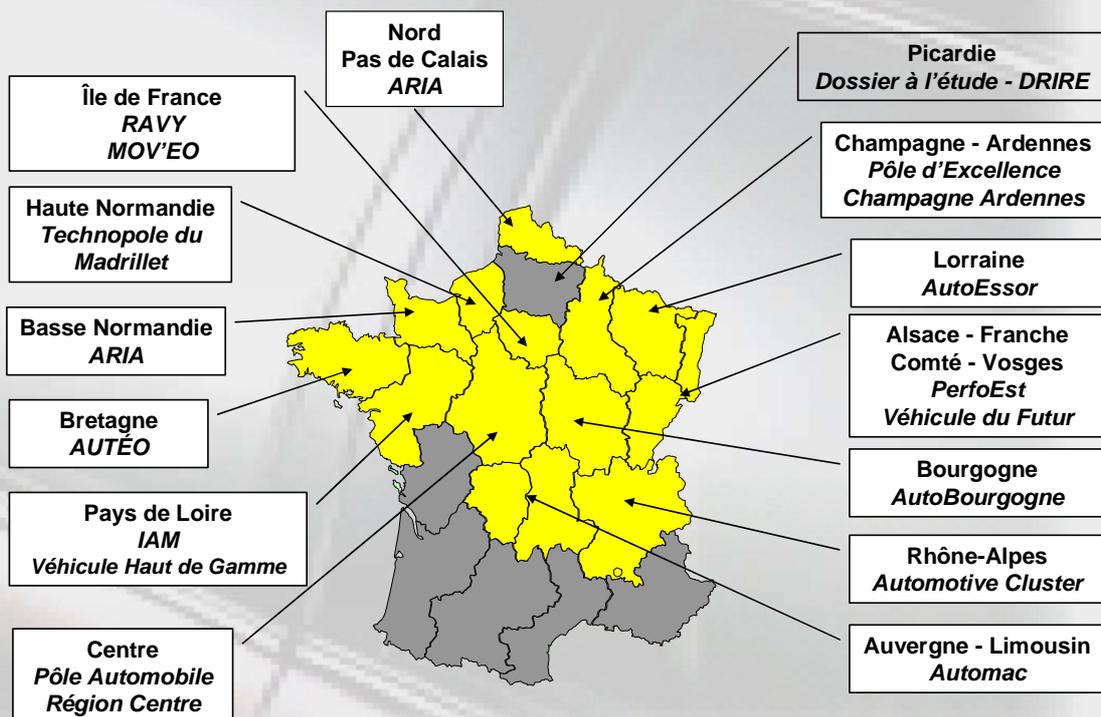
La fiscalité locale, qui est devenue une composante très importante des prélèvements supportés par les entreprises, n'est pas sous contrôle dans nombre de Régions. Il est indispensable que les Régions et toutes les structures ponctionnant les acteurs économiques de taxes diverses soient contraints à adapter leurs prélèvements au niveau que le tissu industriel peut supporter tout en retrouvant la compétitivité indispensable.

Devant la pente que prend la filière, seul, le renversement du paradigme sera capable de changer la donne. Il faut rémunérer les actionnaires ET contenter les clients ET développer l'emploi. Si on n'est jamais sûr d'obtenir ce qu'on veut, on est toujours certain de ne pas obtenir ce qu'on n'a pas cherché à obtenir.

- Club des Acteurs Régionaux de l'Industrie Automobile créé en 2002 par AutoBourgogne, Automac et PerfoEst pour faciliter les échanges d'expérience entre les Pôles régionaux.
- Au rythme de deux réunions par an, le Club a permis d'identifier, de qualifier et de valider des programmes d'actions voués à l'amélioration de la performance des entreprises.
Plusieurs actions ont pu être mutualisées au sein du réseau CARIA ce qui a permis à la fois d'en améliorer la qualité et d'en diminuer les coûts.
Ces actions sont proposées aux entreprises de la filière en région.
- CARIA se mobilise également pour faire [remonter au niveau national des remarques et suggestions](#) concernant des pistes d'amélioration souhaitables pour aider les Rangs 2 et plus à progresser dans la maîtrise des bonnes pratiques de la filière Automobile.
Deux exemples :
 - ✗ L'appui à l'animation qualité / productivité des Rangs 1 auprès d'une cible Fournisseurs Rangs 2 à fort potentiel, participation aux travaux du GTQ4 de la CMQC de la FIEV.
 - ✗ La gestion de la crise de la filière Automobile par la diffusion immédiate des informations auprès des entreprises et la remontée auprès de la FIEV.
- Les partenaires de CARIA :
 - ✗ La FIEV (Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules)
 - ✗ Le GPA (Groupement Plasturgie Automobile)
 - ✗ Le CLIFA (Comité de Liaison des Fournisseurs de l'Automobile)
 - ✗ Le Syndicat des Fondateurs de France
 - ✗ La FIM (Fédération des Industries Mécaniques)
 - ✗ GALIA (organisme de standardisation des moyens d'échange de produits et d'informations)
 - ✗ Le Ministère de l'Industrie
 - ✗ L'AFCCI (Assemblée Française des Chambres de Commerce et de l'Industrie)
- En 2007, il a été admis que des échanges réguliers puissent s'engager entre CARIA et le CLIFA.
Le CLIFA réunit 6 fédérations professionnelles ayant des activités liées à l'Automobile :
 - ✗ La FIEV (Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules)
 - ✗ Le SNCP (Syndicat National des Caoutchoucs et Plastiques)
 - ✗ La FIM (Fédération des Industries Mécaniques)
 - ✗ Le GPA (Groupement Plasturgie Automobile)
 - ✗ Le Syndicat des Fondateurs de France
 - ✗ La FIEEC (Fédération des Industries Electriques / Electronique et de Communication)
- En 2008, plusieurs réunions avec la FIEV :
 - ✗ Sur des aspects de développement d'outils et de prestations en relation avec ICARE.
 - ✗ Groupes de travail avec notamment celui qui a pour mission d'aider à l'amélioration de la performance (productivité - qualité) dans les relations R1 / R2 et plus.



Le paysage national est amplement couvert par les Pôles d'excellence Automobiles et les Pôles de Compétitivité



Ils sont regroupés au sein d'une structure informelle : CARIA