

Enquête établissements

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
ENTRETIENS.....	6
AKF – Autoliv - CLAIRE RAYNAUD - Syndex.....	7
R. Bourgeois – Besançon - Contact PerfoEST – ITW du PDG	16
ENERFLUX/ JTEKT – Entretien VION, salarié et délégué CFE.....	25
ITW AUMOVIO - SELIM BEN ATTIA - Syndex.....	34
ITW VALEO Eclairages - Syndex – Marie Meixner	44
ITW Renault DOUAI – Christophe Faidherbe - FO	53
ITW RENAULT – Sandouville – FO – Cédric Langlois	61
ITW RENAULT Cléon – Thierry Coquin - FO	73
STELLANTIS Mulhouse- ITW Deborah SCHORR – FO	82
P. Gilleron – FO – Président du Comité de Groupe Européen de Stellantis - Ingénieries Stellantis	92
ANALYSE.....	101
Nos découvertes.....	102
Les menaces sur la conception.....	102
La question de la « vitesse d’exécution »	103
Le modèle VUL.....	104
Les GVC contre les clusters et les économies d’agglomération	106
La diversification hors automobile est parfois prioritaire mais rarement couronnée de succès	107
Incuries managériales et cynisme généralisé producteurs d’une grande désespérance	108
Retour sur nos hypothèses initiales	109
La baisse des volumes et le sourcing chinois.....	110
L’électrification.....	111
TYPOLOGIE DES TRAJECTOIRES SUIVIES.....	116

INTRODUCTION

Le travail d'enquête a concerné d'abord de « petits » établissements de moyens ou de grands groupes qui sont généralement positionnés en rang 1 ou 2. En effet, les rangs 1 dans l'automobile ne sont pas seulement constitués de très grandes entreprises mondiales comme VALEO ou FORVIA. Dans la production d'airbags, de rotors et staturs ou de fixations, on a affaire à de plus petits groupes qui possèdent très souvent une multitude d'établissements disséminés en Europe et sur la planète.

Ce sont ces groupes de moindre importance qui constituent le cœur du système productif automobile et de l'emploi concerné. Notre travail d'enquête cherchant à incarner les travaux statistiques et à percevoir quels emplois sont perdus ou sauvegardés et comment, il était logique et souhaitable que ce soient d'abord ces établissements dont nous cherchions à saisir la trajectoire.

Ensuite, ont été conduits des entretiens qui ont concerné constructeurs et grands équipementiers. Cette seconde « vague » a cherché à ne pas se limiter aux établissements d'assemblage pur viser aussi des fonderies ou des usines de mécanique chez les constructeurs. Chez les équipementiers, de même, on ne s'est pas intéressé seulement à ceux des établissements (ou à celles des « divisions ») directement impliquées dans la mutation électrique. On a aussi examiné des pans de l'activité moins impactés et/ou impliqués plus indirectement ou « latéralement ».

Nous avons initialement retenu une démarche qui consistait à faire quelques hypothèses plausibles et à chercher à les tester par l'enquête. Plus précisément, le suivi de l'actualité et des débats autant que la lecture des travaux et rapports qui s'accumulent sur la question nous conduisaient à considérer que trois grandes forces s'exerçaient dans le champ de la production automobile française et européenne. C'est en effet en général avec ces facteurs que l'on explique les difficultés ou la « crise » de l'industrie automobile en général. Examiner si et jusqu'à quel point les facteurs en question concernent ou affectent les établissements paraissait dès lors une méthode adaptée pour saisir l'ampleur des dégâts en captant leurs trajectoires passées et en évaluant les perspectives plus ou moins sombres s'offrant à eux. Les trois facteurs en question sont, sans présumer à ce stade de leur importance relative : la baisse des volumes, la concurrence chinoise et l'électrification.

- i) Le premier élément est la baisse des volumes produits en Europe depuis la crise COVID. En effet, après qu'on ait assisté à un processus de rattrapage jusqu'en

2023, celui-ci s'est brisé et a maintenu les volumes à quelques 3 millions de véhicules légers en deçà de ce qu'on observait en 2019. Il fait l'objet d'un consensus assez large qui consiste à considérer que les volumes ainsi observés ces dernières années constituent une « nouvelle normale » et doivent être considérés comme tels pour organiser les productions et régler la question associée des « surcapacités » à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Contestable si on intègre le fait que la baisse s'explique par l'augmentation des prix et non par un moindre besoin d'automobile d'une part et la nécessité de renouveler rapidement le parc pour le décarboner d'autre part, cette manière de voir est structurante.

- ii) La concurrence chinoise opposée aux fournisseurs français et européens a été pointée de manière récurrente depuis au moins deux ans. En effet, dans le contexte français, le Mondial de l'Auto 2024 a coïncidé avec la mise en place des Droits de Douanes de l'UE sur les VEB chinois et Christophe Périllat, PDG de VALEO, avait alors soulevé la question de l'incohérence de cette politique commerciale qui protège l'assemblage et néglige une production de composants beaucoup plus directement concernée par cette concurrence et mise en difficulté par des distorsions de concurrence au moins aussi patentées. Le débat sur les contenus locaux et le MIE (Made In Europe) n'ont cessé depuis de souligner l'acuité de cette question sans toutefois avoir pu dégager pour l'instant les premiers éléments d'une politique commerciale protectrice que les entreprises concernées et leurs salariés réclament.
- iii) L'électrification et les menaces et opportunités qu'elle représente en termes de quantités et de nature des composants à produire en Europe est le premier des facteurs cité en pensant à des établissements qui, comme Bosch Rodez, ressortent comme sacrifiés sur l'autel de l'électrification. Le fait que, selon tous les travaux, les chaînes de valeur associées à la production de véhicules électriques soient différentes et impliquent des contenus en emplois moindres est alors exhibé comme le facteur de réduction de l'activité le plus redoutable. L'intérêt de saisir les histoires qui peuvent être conformes à cette logique et, à l'opposé, celles qui font apparaître l'électrification comme une opportunité de maintien ou de croissance de l'activité est alors patent. Elles permettent en outre d'interroger la partition commode souvent utilisée qui consiste à placer d'un côté la partie motorisation (ou « groupe moto-propulseur » - GMP) impactée et de l'autre le reste du véhicule qui serait prémuni et indifférent à la dynamique d'électrification. L'examen des cas nous indiquera qu'il s'agit là d'une simplification qui peut être trompeuse.

Notre choix d'établissements traités dans l'enquête a été en partie opportuniste mais a été présenté à nos interlocuteurs (ARIA, CFE-CGC, FO Métaux, la FGMM CFDT, SYNDEX ...)

comme structuré par ces interrogations. Le « terrain » s'est toutefois révélé plus riche et a exhibé des configurations plus complexes et suggéré que d'autres facteurs que les 3 précités méritent d'être examinés parce qu'ils ont été vécus comme au moins aussi importants et/ou parce qu'ils suggèrent sinon des pistes d'action du moins des points de vigilance qui méritent l'attention.

Plus précisément, si nos trois facteurs sont effectivement très présents dans le paysage tel que nous le percevons en ayant ausculté le panel d'établissement dont nous nous sommes fait conter l'histoire, ils en relativisent l'importance. Si tel est le cas, c'est parce que les établissements industriels s'inscrivent nécessairement dans des histoires longues et ceci implique que ce qu'ils vivent présentement est inscrit logiquement par les interviewés dans ce temps long qui fait généralement apparaître les difficultés actuelles comme associées à des choix ou des problèmes apparus bien avant que la crise actuelle ne se soit nouée.

Pour cette raison, nous nous proposons d'adopter, une démarche moins hypothético-déductive et plus inductive qui permette de ne pas trop nous focaliser sur nos trois « drivers » pour permettre aux autres éléments de trouver dans notre récit la place que lui donnent nos enquêtes. Pour cela, nous choisissons de proposer, pour une série de cas, les résultats de notre enquête. Nous avons ainsi sélectionné quelques entretiens réalisés avec le management des entreprises, des syndicalistes et des experts SYNDEX.

Nous les avons retravaillés pour les rendre le plus lisibles et compréhensibles possibles et pour en limiter la longueur. Après la restitution de nos échanges Nous proposons ensuite en une page de souligner les éléments les plus marquants de notre point de vue.

Nous cherchons ensuite à proposer un traitement plus analytique de nos résultats. Cela nous nous conduit, avant de retrouver les trois facteurs que nous avons identifié a priori, à présenter et détailler les facteurs que nous n'avions pas forcément en tête a priori mais dont l'enquête a révélé l'importance.

Enfin, nous nous risquons à un traitement synthétique de notre panel et proposant de mobiliser quelques critères clés qui renvoient aux principales menaces pesant sur les établissements et à la manière dont elles ont été gérées pour expliquer les trajectoires plus ou moins heureuses suivies par les établissements à la fois sur longue période (càd sur les 15 dernières années) et sur plus courtes période (càd sur la période 2023-2026).

ENTRETIENS

CR / Autoliv est un spécialiste des airbags. Des airbags, il y en a dans les voitures. Ils ont plusieurs composants : coussin, générateur de gaz, capteurs, calculateurs ... Eux, chez AKF, ils assemblent tout ça pour produire un airbag fini. Ils ne produisent rien en tant que tel. Ils font de l'assemblage. Auparavant, il y a 20 ans, ils faisaient le générateur de gaz et le coussin. Maintenant, le groupe est organisé en plusieurs sites en Europe. Il y en a un gros en Roumanie, il y en a un en Pologne, il y en a un en Turquie. Ils assemblent depuis 10 ans, pour les producteurs, pour les constructeurs français et pour Nissan et Toyota.

Moi, ça fait plus de 10 ans que je fais la mission. Il y a 10 ans, ils faisaient, ils produisaient des airbags, ils assemblaient des airbags pour tous les véhicules. Au fil des années, ils ont perdu des marchés au profit des sites roumains et des sites polonais. Parce qu'en fait, l'airbag, c'est un produit qui se transporte très facilement. C'est une commodité.

Depuis que je fais la mission, il y a eu trois plans sociaux. Quand j'ai commencé en 2015, ils étaient 900 à Gournay-en-Bray, leur établissement principal en France qui est situé entre Beauvais et Rouen. C'est entre la Normandie et la Picardie, dans une zone d'activité où il n'y a pas grand-chose.

Ce qui s'est produit est qu'ils ont en fait changé de modèle en termes de production : jusqu'à présent, Autoliv avait un site où ils produisaient le coussin, un site où ils produisaient les générateurs, un site où ils produisaient des capteurs électroniques et des sites où ils assemblaient, à proximité des usines terminales des constructeurs. C'était le modèle initial. Mais, depuis deux ans, ils ont construit un énorme site en Roumanie où ils sont capables de tout faire : produire le coussin, le générateur et tout assembler. Ainsi, depuis la Roumanie, ils livrent maintenant les constructeurs en France parce que ça revient moins cher.

Ils ont construit ce site monstre il y a deux ans et, en France, on ne peut pas faire grand-chose en termes de masse salariale malgré les différents PSE. Chaque fois qu'il y a un PSE, ça permet évidemment d'alléger la masse salariale et donc le prix de revient. A chaque fois, la direction joue là-dessus en disant : « S'il n'y a pas ce PSE, on va perdre des marchés. ». Mais, une fois le PSE fait, le site ne peut toujours pas s'aligner en termes de RFQ.

BJ / Ça veut dire que les salariés ont l'impression de faire des efforts pour rien ?

CR / Exactement. En termes d'effectif, ils étaient 900 il y a 15 ans. Là, en 2026, ils sont 430. Les deux PSE ont, à chaque fois, enlevé une centaine de personnes. Ensuite, ce qui se passe est que les embauches ont cessé depuis longtemps. Du coup, la pyramide des âges permet des départs en retraite non remplacés. Concrètement, ça fait à peu près cinq ans qu'en production, on ne recrute plus du tout : depuis le Covid, on ne recrute plus en production.

BJ / Ça veut dire qu'il y a baisse générale des volumes et transferts d'activités et un site qui décline plus vite que le marché ?

CR / C'est ça. Et là, je ne parle que de production. Il y a aussi des centres R&D et, à Gournay, il y en a un. Il fait l'objet d'un pilotage distinct. C'est-à-dire que sur le site, on va avoir à peu près 200 personnes qui travaillent pour la R&D. Et puis, 200 ou 250 en production. Ils ne sont pas pilotés par les mêmes personnes au niveau du groupe : il y a un pilotage R&D Europe et un autre pilotage pour les sites de production. Le centre de R&D, lui, se porte bien et continue de se voir affecter de gros projets pour Stellantis ou pour Renault-Nissan. Ils répondent à des projets, ils ont de la charge, ils recrutent, ... Voilà, jusqu'ici, tout va bien parce qu'ils ont des compétences bien spécifiques.

BJ / Parce que ce n'est pas sur étagère, les airbags. On les spécifie pour chaque modèle ?

CR / Effectivement, cette question recoupe celle de savoir si le fait que le véhicule soit électrique a un impact. On pourrait penser qu'il n'y en a pas, mais c'est l'inverse qui est vrai parce qu'un véhicule électrique est plus lourd. Il faut donc redimensionner, recalibrer l'airbag. Cela va aussi nécessiter plus de capteurs pour détecter de manière différente les impacts. Pour ces raisons, la R&D sur le véhicule électrique génère du travail, des projets : ça ne révolutionne pas l'airbag ; ça ne génère pas de rupture technologique mais il y a un lourd travail de redimensionnement à faire. Pour ce travail là, les équipes de R&D de Gournay ont jusqu'à présent, été très valorisées et se sont vues affecter tous les projets stratégiques.

BJ / Est-ce que cela veut dire qu'il y a concurrence des sites en production, mais pas en R&D pour l'instant ? Les Roumains, ils n'ont pas envie de faire de la R&D ?

CR / Alors, il y a bien concurrence sur ce terrain aussi mais je pense que les compétences de Gournay sont précieuses. Je pense aussi que le fait qu'il y ait du CIR joue. Ce qu'ils touchent en CIR n'est pas négligeable. Je crois que c'est 7 millions par an. C'est un argument qui a du poids pour le groupe selon ce que nous dit la direction locale.

BJ / Oui, d'accord. Vous ne savez pas quel est l'état de leur discussion avec le top management d'Autoliv ?

CR / Pas au niveau de la R&D. Au niveau de la production, on a affaire au management Europe. Quand on a fini cette année ce que nous appelons la mission d'orientation stratégique où on regarde les perspectives du site à 3 ans, la direction locale et la direction Europe nous ont annoncé que le site allait fermer à terme : ils ont encore deux contrats sur le Qashqai et le Juke, deux fins de vie de modèle mais, en 2030, il y a des craintes ...

BJ / Parce qu'ils ont perdu des marchés ou parce qu'ils délocalisent ?

CR / Les deux facteurs pèsent. Le groupe Autoliv perd des parts de marché au profit de concurrents chinois. Ça représente à peu près 20% de la baisse des volumes. Mais ils pourraient aussi fermer Gournay parce que maintenant tout produire en Roumanie ne pose plus de problème.

Jusqu'à présent, c'était Toyota qui avait maintenu sa volonté que ce composant soit fait en France. Stellantis et Renault, eux n'en ont plus rien à faire depuis longtemps. Récemment, Toyota a fini par dire qu'il s'alignait sur ses concurrents et Autoliv en a tiré très vite ses conclusions : les airbags viendront de Roumanie. De là viennent nos craintes.

Il y a un site en Espagne, mais qui pourrait fermer également dans les trois ans.

Donc, voilà, le centre de gravité de production d'airbags, ça sera la Roumanie et un petit peu la Pologne et la Turquie. En tout cas, les airbags qui seront produits pour les constructeurs français seront faits en Roumanie.

BJ / Ça veut dire que s'ils ont le marché de la R5, l'airbag voyage de Roumanie ou de Chine vers la France ?

CR / Eh bien, c'est un bon exemple parce que c'est le cas, en fait. Nous, en tant qu'experts, ça nous pose des questions. Sur les airbags, il y a tout de même eu un gros scandale avec Takata. On a essayé d'alerter les représentants des salariés et de leur dire qu'il y avait sans doute un intérêt à médiatiser leur affaire en soulignant le fait que les airbags, c'est à la fois très simple à faire mais que c'est en même temps un produit qui est complexe parce qu'il y a un générateur de gaz. Mais ils sont un peu désabusés parce que ça fait 10 ans qu'ils font des efforts, qu'ils acceptent des PSE et que, au bout du compte, inéluctablement ils vont se faire rayer de la carte Autoliv. Bien sûr, la perte de parts de marché au profit d'équipementiers chinois pèse mais ce n'est pas que ça : c'est vraiment aussi une volonté...

BJ / Vous avez eu des éléments sur la concurrence chinoise ? A combien ils se sont mis sur les RFQ ? Qu'est-ce qu'ils ont proposé ? Parce que là, en gros, ils ont perdu un ou deux gros marchés de produits Renault. Vous savez qui a ripé sur les Chinois ?

CR / C'est Stellantis. Pour l'instant, ce n'est pas encore Renault. Au niveau d'AKF, Stellantis, a été le premier à faire appel aux Chinois. Et ça date déjà de plusieurs années, je dirais il y a trois ans. Renault a suivi. Pour l'instant, Toyota ne fait pas de business avec les Chinois.

Parce qu'en fait, eux, AKF, leur gros volume, c'est la Yaris, c'est la Yaris Cross actuellement.

Donc, pour Toyota, c'est pratiquement un million de volume. Et ça, ça part en Roumanie, mais ça ne part pas chez un concurrent chinois. En revanche, j'ai d'autres exemples de produits Renault qui, eux, seront faits par des Chinois.

Je pense que le groupe Autoliv, en fait, il a, comme beaucoup d'équipementiers, une politique de rémunération forte des actionnaires. Depuis le Covid, jamais il n'y a eu autant de distribution de dividendes et de rachats d'actions. Autoliv est un groupe coté suédois.

Pendant le Covid, ils ont été redimensionnés et rationalisés pour booster leur rentabilité. Face à la baisse du marché, pour eux la question urgente est de se redimensionner en termes industriels pour préserver leur rentabilité. C'est vraiment ça.

BJ / Quand vous me dites qu'ils pourraient fermer, cela concerne la partie assemblage, les 250 salariés de la production, le bureau d'études, la R&D resterait ?

CR / Oui, alors, quand j'ai décrit la décomposition de l'effectif, sur les 500, on va dire qu'il y a 200 en production, dont à peu près un tiers de POH, enfin, d'indirects de production, et il doit y avoir à peu près 200 R&D, 80 personnes, dans ce qui est fonction support ou des gens qui travaillent pour le groupe. Mais effectivement, quand je dis qu'ils pourraient fermer le site, c'est uniquement pour la partie production, donc direct et indirect de production.

Le centre de R&D, lui, pour l'instant, n'est pas du tout menacé. Cela a toujours été comme cela : pour les différents PSE qu'il y a pu avoir depuis 15 ans, seule la production a été concernée. Il n'y a jamais eu de PSE sur la R&D. En tout cas, en France, en production, ils n'embauchent pas depuis des années et, donc, ils vont avoir un PSE un peu moins violent

BJ / Parce qu'ils ont déjà fait une partie du job ...

CR / Exactement. En fait, dans tous les PSE que j'ai fait avec eux, il n'y avait rien de violent, dans le sens où la plupart des gens voulaient partir. Ils ont eu des superbes mesures de départ seniors. Et ça s'est fait sans violence, entre guillemets, dans le sens où c'étaient des gens qui étaient plutôt contents de partir. Là, c'est un peu plus critique, parce que justement, quand on regarde la pyramide, déjà, ils ont moins de seniors, ils ont une pyramide des âges avec 80% de l'effectif qui a entre 50 ans et 60 ans. En prod, c'est assez flagrant. Donc, ce qu'il faudrait, c'est que le groupe maintienne un peu de production jusqu'en 2029 ou 2030. Pour qu'ils soient bien, il faudrait encore 5-6 ans. C'est pourquoi, actuellement, ils sont en train d'ouvrir une négociation pour voir s'ils ne peuvent pas récupérer quelques contrats pour tenir. Pour moi, cela n'aboutira probablement pas.

BJ / Parce que, sur les indicateurs de production ou de coût, vous avez eu des éléments ? Vous avez l'impression qu'ils gagnent de l'argent avec Toyota, par exemple ?

CR / Alors, il faut savoir qu'effectivement, c'est un site qui n'a jamais perdu d'argent. Moi, je fais la mission depuis 15 ans. C'est un site qui ne perd pas d'argent. Les contrats avec Toyota et les anciens contrats avec Stellantis, et Renault étaient des contrats très, très, très rentables. Je ne peux pas vous les communiquer mais les marges sont élevées. Il ne s'agit pour Autoliv que de faire encore plus d'argent. C'est un site qui a toujours été profitable.

Les seules fois où il y a eu des pertes, ce sont les années où il y a eu des PSE, parce qu'effectivement, un PSE, c'est coûteux et c'est porté par le site. Après, sur ce site, ils assemblent et, du coup, quand on s'intéresse aux comptes, il faut tenir compte du fait qu'ils sont « construits » dans le sens où il y a des prix de transfert. Du coup, le site est rentable, mais il y a toute une partie de prix de transfert à avoir en tête qui fait que c'est rentable, mais un peu construit. Néanmoins, on a les marges par constructeurs et, au niveau des marges, on sait que c'est très bon. Après, si on descend sous la marge au niveau du résultat net, il y a une partie construite, mais c'est un site qui est profitable. C'est pour ça que ce serait très énervant en tant qu'expert de voir le site va fermer.

BJ / Et là, les salariés, ils se disent que, de toute façon, c'était un peu couru. Le fait d'avoir eu une première, une deuxième, une troisième lame, quand ça arrive ils perçoivent ça comme une trahison ou ils se disent, bon, de toute façon, ce n'était qu'une question de temps ?

CR / Ils sont épuisés parce qu'ils ont essayé d'alerter. Le député demandait à rencontrer le groupe pour trouver des solutions. Les salariés étaient prêts à négocier un accord de compétitivité et, donc, à accepter une baisse de salaire pour pouvoir maintenir le site et être assurés du maintien d'un certain volume de production. Ils l'ont proposé, ça a été refusé. Donc, ils estiment avoir fait tout ce qu'ils pouvaient pour maintenir leur site.

Ils sont confrontés à un discours du type : « Ce n'est pas nous, c'est le marché. Ce sont les constructeurs qui nous imposent ces conditions. On n'a pas le choix. C'est une question de survie. ». Ils s'entendent dire ce que tous les sites autos entendent actuellement.

BJ / Oui mais il y a des niveaux de concurrence internationale ou des contraintes de coût qui sont plus ou moins prégnantes. Là, ce n'est pas le jour et la nuit. C'est un arbitrage entre les marges qu'on peut faire en Roumanie et celles qu'on peut faire en France.

CR / Ce qu'on a obtenu dans la mission, ce sont les différences de coûts de revient c'est-à-dire le coût d'un airbag qui est fait en France comparé au même fait ailleurs. En France, un airbag coûte environ 3,43 euros. En Roumanie, on était sur 2,42. On ne peut pas lutter, voilà. Sur ce site AKF, la seule chose qui importe est ce coût de revient. La question du passage aux véhicules électriques est annexe. En production, ils ne sont pas concernés car l'électrification ne fait pas baisser l'activité airbags. Quant à la R&D, c'est plutôt une opportunité pour eux.

Cela étant, ça fait des années qu'on alerte les élus sur le fait que le groupe s'oriente vers ça. Et on a réfléchi à des reconversions possibles. Il y a eu des projets, mais c'était du long terme : on a parlé d'intégrer des airbags dans des sièges, de faire des airbags piétons. Il y avait des diversifications possibles. Mais on n'est jamais allé plus loin que ça dans la réflexion sur le mode « Est-ce que ça pourrait déjà transformer le site ? Est-ce que... ». Ce sont des travaux qu'on faisait chez Syndex avec les CV de site.

Ça nécessite quand même une direction coopérative qui ait la volonté de sauver des emplois.

Là, ce n'est pas le cas du tout. En effet, au niveau de la direction locale, on n'a plus que des managers de transition. C'est-à-dire que le directeur du site, il est là en transition, le DRH est là en transition. Ce sont des gens qui n'ont aucune implication sur le long terme. Cela donne vraiment l'impression qu'ils sont là pour gérer la fin de vie du site.

BJ / D'accord. Et ça, ça s'est décidé quand ? Vous qui faites le truc depuis 10 ans ? Ça s'est fait après le dernier PSE ?

CR / Le dernier PSE, je l'ai fini fin 2023. Depuis, pour nous, le groupe semble bien avoir pris la décision de fermer le site. Et à partir de là, ils ont mis en place des managers de transition.

BJ / Parce que le dernier PSE vous a été présenté comme étant le dernier avec des volumes derrière, mais le suivant, ce serait le bon, en gros ?

CR / Alors, lors du dernier PSE, en fait, ce qu'on nous a dit, c'est : « la survie du site dépend de Toyota. Parce que les volumes, nos gros volumes, c'est Toyota. Si Toyota continue de nous faire confiance, le site ne fermera pas. Si Toyota nous lâche, le site ferme ». Mais voilà, le groupe Toyota a pris sa décision.

BJ / En fait, vous ne savez pas si Toyota a pris sa décision parce que Autoliv leur a dit, « vous savez, vous seriez quand même mieux servi - et on ferait un petit effort - si vous acceptiez d'être livrés depuis la Roumanie », ou l'inverse ?

CR / Exactement, ça, c'est des choses...

BJ : Parce que là, après, en termes productifs, vous pensez que la proximité n'a pas grande vertu, qu'un airbag voyage suffisamment bien pour qu'il n'y ait pas beaucoup d'intérêt à avoir sa production à côté ?

CR / Ça, je pense que c'est une vraie réalité : c'est un produit pour lequel le coût de transport ne pèse rien du tout. Ce n'est même pas 20% du coût de revient. C'est la masse salariale, le principal. Quand ils nous disent que le transport ne coûte rien, c'est vrai.

BJ / Non, ce qui m'intéressait, c'est de voir, effectivement cette question du lien indirect entre le composant et l'électrification puisque souvent il n'y a pas de lien direct a priori, mais, en fait, en creusant, il y en a quand même un peu. Même les sièges, on s'aperçoit qu'un siège doit être plus léger, parce que la voiture est plus lourde par ailleurs et que l'allègement redevient un objectif important. Enfin, il y a toujours un impact indirect de l'électrification. Mais ce n'est pas parce que ça va générer de la R&D, dans votre cas, que ça sauve l'établissement. Ça n'a rien à voir, au fond. Là, il va y avoir une R&D qui va continuer d'être active, qui va probablement continuer d'être française, mais qui est considérée comme n'ayant pas besoin qu'il y ait une usine à côté pour fonctionner bien.

CR / Oui, longtemps, on a dit que le centre R&D était un atout pour la production, mais ce n'est plus vrai depuis 10 ans. Les projets sur lesquels sont affectés le centre R&D concernent des airbags qu'on va produire ailleurs. Il n'y a plus aucun lien, les équipes ne se parlent plus et ne sont plus au courant de tout ça. En revanche, il y a 20 ans, ça ne se passait pas comme ça : ils faisaient des préséries, etc. Aujourd'hui, ils n'ont plus besoin de le faire. De même, à Gournay, ils avaient une petite partie en R&D qui s'appuyait sur un labo qui faisait des crash tests. C'était la partie « opérations » de la R&D, où on testait les projets. Elle est maintenant faite en Roumanie aussi. Ça, ça a fait partie d'un PSE, toute la partie « opérations » de la R&D est partie, a été supprimée. Gournay n'est plus que sur le développement de projets.

BJ / Parce que Autoliv a cette partie Airbag mais ont-ils d'autres activités en portefeuille ?

CR / Oui, ils sont sur la sécurité passive, donc ils ont des ceintures aussi. C'est le même type de produit : c'est du produit pas cher, de commodité, qui est présent dans toutes les voitures. Gournay produisait d'ailleurs aussi des ceintures il y a 15 ans, mais ça a été délocalisé en Pologne il y a plus de 10 ans. Gournay, c'est un site qui a été beaucoup, beaucoup plus gros. Là, les pauvres, ils sont 400 alors que quand j'ai commencé, ils étaient 1000, et je pense qu'il y a encore plus longtemps, ils étaient bien plus.

BJ / Ce que vous me racontez sur AKF, finalement, c'est la crise de l'industrie française depuis 2004 qui se prolonge aujourd'hui avec un petit effet accélérateur associé à la baisse des volumes et à la concurrence chinoise. Mais, le cœur de l'histoire, c'est cette histoire qui se dessine au moment de l'ouverture à l'Est.

CR / Exactement. En tout cas, sur ces produits de commodité. Après, l'Airbag, c'est quand même un produit critique puisque, en cas de défaillance, ça peut causer des morts.

BJ / L'histoire d'Autoliv est très intéressante parce que c'est un établissement qui va bien et qui ferme. Donc, c'est assez frappant et ça raconte une histoire qui nous dit que l'électrification et la concurrence chinoise ont bon dos parce que l'essentiel de l'histoire que vous me racontez, n'est pas celle-là.

CR / Si, déjà, ce message est passé dans l'étude, ça serait super.

Le cas Autoliv (AKF Gournay) tel qu'il est restitué par l'experte Syndex qui suit le dossier depuis de longues années est un cas où le facteur explicatif principal est la logique de délocalisation au sein de l'espace européen qui ne s'est pas interrompue avec la crise COVID, au contraire. La baisse des volumes et la concurrence chinoise sont des accélérateurs de cette dynamique ancienne qui s'était déjà traduite par des PSE successifs qui étaient associés à la montée en puissance d'usines situées dans la grande région Europe et aptes par conséquent à alimenter les sites d'assemblage français.

De ce point de vue, la proximité des sites d'assemblage ou des sièges et centres de R&D des principaux constructeurs clients semble avoir été historiquement importante. Le site se justifiait par la proximité de Toyota Onnaing mais aussi des sites d'assemblage des constructeurs français en région parisienne et dans les Hauts de France. L'importante activité de conception sur le site de fabrication et la capacité à travailler - sur l'électrique aujourd'hui sur d'autres cas particuliers antérieurement - sur des spécifications indisponibles sur étagères renforçait l'intérêt de cette implantation française. Le fait que les marges dégagées soient largement positives malgré le PRF plus élevé semblait rendre improbable sa fermeture.

Avec l'invocation de la baisse des volumes et de la concurrence chinoise, la défense de AKF Gournay était fragilisée et, parce qu'ils l'avaient demandé ou parce qu'on le leur avait proposé, les clients français avaient déjà été livré depuis le site Autoliv roumain. Seul Toyota formulait expressément la demande inverse et souhaitait être livré depuis Gournay. Dans la présentation de la direction, c'est cela et cela seulement qui avait évité que le site ne soit déjà fermé lors du PSE de fin 2023. Le fait que l'actionnaire ait alors décidé de se contenter alors de « managers de transition » semble alors valoir annonce de fermeture prochaine.

Ce qui est frappant ici est la relation de l'experte à son dossier : elle le suit depuis ses débuts il y a 15 ans et a développé une très forte empathie avec « son site » et les interlocuteurs qu'elle y connaît. Connaissant les hommes, l'usine, ses équipements et ses performances comme les chiffres avec lesquels l'actionnaire l'évalue, elle sait où les dirigeants sont en train de l'emmener et lorsqu'elle évoque la lassitude des salariés, il est très clair que c'est aussi la sienne. Les 3,43 euros de PRF pour l'airbag français contre 2,42 pour le roumain vont finir par tuer ce site de production et l'inéluctabilité de cette trajectoire met salariés et experte Syndex dans une même impasse en les conduisant à ne plus aller chercher que quelques mois de répit pour que les départs à la retraite réduisent le nombre de salariés licenciés puis les conditions de départ (chèques) les moins pires.

Comme dans d'autres cas (Enerflux, Dumarey ...), ce qui est frappant ici est le caractère très attendu de ces destructions d'outils industriels et d'emplois et la vanité des alertes et appels

faits en amont : les salariés, leurs représentants, les cabinets qu'ils font travailler sur leur dossier et – très souvent – les ARIA ou les fonctionnaires des DREETS savent où les directions des groupes et leur inaction mènent les établissements mais sont impuissants. Les groupes investissent sur d'autres sites et, dans le cas de Autoliv, y développent un outil polyvalent intégré auquel on avait autrefois demandé aux salariés français de renoncer au nom de l'efficacité. Ils préparent ainsi leur déclin et leur mort à terme mais en ont besoin dans l'intervalle et n'ont donc ni l'envie ni le cash pour leur offrir un avenir. Les constructeurs n'en ont cure.

C'est ainsi la logique de mise en concurrence des sites en Europe qui demeure ici le facteur le plus impactant. Elle accentue simplement son emprise dans le contexte actuel dans lequel la baisse des volumes produits et vendus et la concurrence chinoise accentuent les surcapacités que la poursuite des investissements dans les LCCs exacerbe.

BO Nous sommes un sous-traitant spécialisé dans la **conception d'outillage de découpage pour la réalisation de circuits magnétiques**. Sachant que, parmi ces circuits magnétiques, il y a **les rotors et les stators**. Ces rotors et ces stators sont destinés essentiellement à l'industrie automobile mais en fait à toutes les industries où il y a une machine tournante c'est-à-dire un moteur électrique ce qui est le cas par exemple dans la production d'outils électroportatifs comme les perceuses ou de générateurs d'éoliennes Dans l'automobile, il y a de nombreux moteurs électriques et nous fabriquons les outillages qui permettent de les fabriquer. Nous ne faisons pas les moteurs et outils à proprement parler, mais les outils qui permettent de les faire. Plus exactement, comme nous sommes complètement intégrés, nous fabriquons nos propres outils (de découpe) mais on vend essentiellement ces pièces découpées, c'est-à-dire les rotors et les stators.

Notre chiffre d'affaires, au niveau du groupe est d'environ 375 000 000 d'euros. La maison mère est basée à Besançon en Franche-Comté, avec un effectif de d'environ 400 personnes. L'effectif groupe est de 1000 personnes avec 2 unités de production en Chine, et une unité en JV au Mexique. Nous avons aussi une petite unité dans le Jura Suisse à Courgenay où on fabrique des composants de machines statiques qui sont dédiés aux petits transformateurs basse tension. Concernant l'établissement qui vous intéresse, celui de Besançon, les effectifs ont cru régulièrement mais globalement au niveau du groupe la croissance des effectifs a été tirée par la croissance chinoise. Globalement, on peut dire que notre croissance a été tirée tout simplement par l'électrification des véhicules.

En gros, avant l'électrification, l'automobile était une activité plus marginale, bien qu'il y ait beaucoup de moteurs dans les voitures et, avec l'électrification, Bourgeois a trouvé un booster d'activité dans l'automobile. Malgré tout, on a toujours été très actif au niveau de l'automobile, notamment au travers des alternateurs. Notre exposition à l'automobile avait néanmoins baissé ces 10 dernières années. L'électrification a permis de nous rebooster sur le secteur. On n'en avait pas réellement besoin car nous étions en croissance dans tout ce qui était électroportatif, électroménager mais, pour toutes ces pièces-là, les choses se passaient loin de Besançon puisque, pour ces objets, les moteurs sont depuis très longtemps maintenant fabriqués en Chine.

BJ Ça nous amène à la question : est-ce que cette Chine qui vous a fait du mal dans l'électroportatif est en train de d'obérer vos chances de profiter, ou de grimper dans les wagons du train du véhicule électrique ?

BO Pour le VE, nous sommes présents sur toute la gamme : les hybrides, les électriques, les plug-ins, le mild hybrid ... On est vraiment chez tous les constructeurs et sur toute la gamme

d'électrification. Quand je dis que l'on est chez tous les constructeurs, cela ne veut pas forcément dire que l'on a un courant d'affaires actif, mais que l'on est en tout cas en relation commerciale c'est-à-dire qu'on est consulté systématiquement sur les différents programmes des différents producteurs puisqu'on est numéro 2 européen et dans les 5 premiers mondiaux.

BJ Et, quand vous êtes consultés par les Français vous avez un privilège parce que vous travaillez avec eux depuis longtemps, parce que vous êtes français ?

BO Non, il n'y a pas de privilège et d'autant moins que nous avons peu de contact avec les constructeurs en direct parce que, auparavant, pour les pièces de moteurs électriques on passait par les sous-traitants, les équipementiers. Nous étions en rang 2 mais nous sommes passés rang 1 avec l'électrification. Les constructeurs voulant garder la main sur le moteur électrique de traction, ils ont contracté directement avec les fournisseurs et nous sommes devenus rang 1. Nous approvisionnons Cléon et, concernant Stellantis, on passe par leur division Emotors à Tremery, qui héberge la JV entre Stellantis et Nidec (Leroy-Somer).

BJ Vous êtes donc dans l'écosystème du véhicule électrique dont on se prévaut en France.

BO Tout à fait. Nous avons la chance d'avoir été retenu par ces 2 constructeurs jusqu'à maintenant pour toute la motorisation de leur gamme chez Renault puis chez Stellantis.

BJ En termes technologiques, pour vous, ça correspond à un travail de développement important, à une R&D que vous avez dû démultiplier pour, entrer sur ces marchés ?

BO Oui, tout à fait, puisque la technologie mise en œuvre dans les outillages est complètement différente. Déjà au travers de la taille de ces moteurs électriques des stators, les dimensions évoluent donc la taille des outils de découpage augmente aussi. Elle a été multipliée par 2 puisqu'on atteint aujourd'hui des outils qui font 3 m de long. Ce sont des outils à suite, donc la bande d'acier déroule dans l'outil et une empreinte qui est découpée à chaque coup de presse pour faire la forme du stator en final. Avec la nécessité de faire ces différentes passes, la taille de l'outil a augmenté et, surtout, s'agissant des aciers découpés, les épaisseurs ont été divisées par deux. Cela concerne des aciers au silicium, donc diélectriques, extrêmement abrasifs et dans des épaisseurs très faibles qui peuvent descendre jusqu'à 0,2 millimètres, alors qu'avant les pièces pour moteur électrique étaient dans des épaisseurs de 0,5 millimètres. Pour résumer donc, les épaisseurs ont été divisées par deux sur des dimensions d'outils multipliées par deux, tout ça dans des tolérances encore plus serrées. On est dans des tolérances

horlogères, mais pas sur du centimètre, mais sur plusieurs mètres et c'est donc de l'orfèvrerie par rapport à ce nous faisions historiquement.

BJ

Est-ce que cela veut dire qu'on a un marché qui est devenu plus sélectif parce qu'il faut investir lourdement et qu'en plus il faut avoir ces compétences très pointues ?

BO

Oui, effectivement, c'est au niveau de la conception et de la réalisation des outillages que les différences se font et c'est pour ça que nous sommes restés intégrés dans la fabrication de nos propres outils de découpe.

BJ

Cette intégration existe-t-elle chez vos concurrents ou est-ce quelque chose de propre à RB ?

BO

Pas tous, c'est quelque chose qui nous est propre et c'est un actif stratégique qui nous permet de passer sur des marchés que d'autres n'auront pas pour cette raison. En fait, cette maîtrise du savoir-faire, de la technologie était un critère différenciant. Aujourd'hui toutefois, quand on voit ce qui est développé en Chine, y compris pour ce savoir-faire et ces technologies-là, on estime que ce n'est plus vraiment un avantage différenciant de continuer à faire du copeau en Europe, aussi qualitatif soit-il.

BJ

Est-ce que cela veut dire que, vous qui avez des établissements en Chine, êtes conduits à vous en prévaloir auprès de vos clients en disant « on va pouvoir vous faire bénéficier d'un sourcing chinois sans que vous ayez à changer de fournisseur » ?

BO

Effectivement, je dirais que notre présence internationale aujourd'hui est un gros atout pour suivre ses clients sur le marché domestique. Aujourd'hui, c'est notre arme principale pour lutter contre ces importations chinoises de produits dérivés, de rotors et de stators. En effet, comme vous le savez, l'acier est protégé en Europe et c'est une bonne chose. En revanche, il n'y a aucune protection sur les rotors et stators et l'Europe est inondée de produits de produits à bas coût qui utilisent un acier non européen. Et cette absence de protection ne semble pas être en voie d'être corrigée, ni dans les textes qui concernent l'acier ni dans l'IAA.

BJ

Vous avez été pour l'instant, me dites-vous, les oubliés de l'IAA. C'est un peu le reproche que fait la FIEV aussi : ce sentiment qu'on protège bien les constructeurs et les rangs 1 mais dès qu'on est à un maillage un peu plus fin, les filets de sécurité européens ne fonctionnent plus.

BO Totalement, et je peux vous dire que, aujourd'hui, nous, patrons de PMI, faisons plus de politique que de de de présence dans nos usines.

BJ Est-ce que ça veut dire que vous avez été systématiquement consultés et retenus sur les premiers programmes électriques et que, maintenant, sur les programmes qui se sont dessinés ces toutes dernières années ou ceux qui vont se dessiner, vous avez l'impression, qu'on va aller plus volontiers chercher directement en Chine ?

BO Absolument, ça part en Chine et sur les programmes qui aujourd'hui continuent, nous sommes contraints à opérer des changements lourds. Ça a commencé par des importations d'acier chinois : pour réduire nos coûts, puisque l'acier dans le domaine de l'acier magnétique, l'acier électrique, est 50% moins cher en prix domestique en Chine qu'en Europe, on a donc commencé, à la demande de nos clients, à importer une partie d'acier électrique. Maintenant, arrive la 2e phase : on doit produire en Chine. Une partie des outils est délocalisée dans nos usines chinoises pour préserver un maximum de parts de marché. L'avantage de nos 2 usines est qu'on arrive à pouvoir se battre contre les Chinois : quitte à faire travailler un Chinois autant que ça soit Bourgeois en Chine.

Il n'en reste pas moins que c'est un tsunami puisqu'il y a les composants qui nous concernent comme le rotor et le stator mais, de plus en plus, c'est le moteur électrique complet qu'on voit arriver. A Cléon, les composants des nouveaux moteurs viendront de Chine via Shanghai Drive, leur fournisseur chinois.

BJ Et donc, vous perdez ça ?

BJ On va perdre ça effectivement et, chez Stellantis, c'est un peu la même dynamique puisqu'il y a 30% qui sont partis cette année avec 2 outils qui sont partis en Chine. Pour la suite, on verra.

BJ Ça, donne quand même le sentiment que l'électrification était éventuellement un problème, mais que le problème finalement commun aux gens qui sont sur la dynamique électrique et aux gens qui sont sur des activités plus traditionnelles, c'est la grande braderie chinoise et la quasi-impossibilité d'y faire face.

BO Effectivement, et ceci est d'autant plus brutal que, si on se reporte 5 ans en arrière, ça devait être l'euphorie : il fallait y aller. Le marché devait être sous-capacitaire en termes d'acier

électrique, en termes de composants ... C'est pourquoi, concernant les marchés que l'on a pris, il nous fallait sécuriser des capacités annoncées comme extrêmement favorables. Pour nous cela concernait les presses pour lesquelles les délais entre commandes et livraisons sont importants. On a donc investi avec l'idée que lorsque les volumes seraient là, il faudrait les fournir sans quoi seuls les Chinois y parviendraient. Ainsi, à l'époque de l'euphorie, les délais de livraison des presses à découper étaient passés d'une année à 2 ans, voire 3 ans. On avait donc dû prendre des engagements chez ces producteurs de machines. Ensuite, on a dû annuler des commandes effectivement, réduire notre capacité quand on le pouvait et aujourd'hui, on a des machines qui demeurent en sous activité : même si en 2025, ça reste encore en croissance, cette croissance a été divisée par 2 par rapport à ce qu'on nous avait annoncé.

BJ Est-ce que ça veut dire que l'explication principale de vos difficultés tient dans cette propension des constructeurs à aller chercher les éléments en Chine ou est-ce que c'est la révision des prévisions de croissance qui vous fait le plus mal ? Comment évaluez-vous les responsabilités respectives de la partie volume par rapport à la partie réduction du « contenu local » ?

BO Jusqu'à l'année dernière, la baisse de la demande était essentiellement due au marché ou aux consommateurs. Aujourd'hui, la baisse de la demande est toujours présente et, en plus, le peu qu'il y a est sourcé en Chine à 80%.

BJ Vous avez prononcé le mot de déloyauté concernant la concurrence chinoise. Vous qui êtes présent en Chine et qui connaissez bien les pratiques industrielles et commerciales, pourquoi parler vous de déloyauté ?

BO Oui c'est perceptible à travers les écarts de prix. Très récemment encore, il y a moins de 48 h, on a fait une enchère avec un gros groupe équipementier allemand. Il s'agissait d'une grosse enchère mondiale. Il s'agissait d'enchères hollandaises c'est-à-dire d'enchères inversées qui commencent avec un prix extrêmement bas qui est augmenté toutes les 30 secondes. Et puis le premier qui clique prend l'affaire. Pour ce marché, on connaît très bien nos prix de revient en Chine et nous étions venus sur cette enchère à travers nos offres chinoises et des offres européennes. Le marché est parti 30% en dessous de notre PRF chinois. On s'est complètement couché sur notre prix chinois en mettant notre marge à 0 et le marché a été remporté par un concurrent purement chinois, 30% en dessous de notre prix chinois.

BJ Ça, veut dire qu'ils sont tellement surcapacitaires qu'ils bradent en dessous de leur PRF ?

BO

C'est d'abord ça et il y a les niveaux de prix sur la matière première, c'est 70% du prix de revient qui sont 50% en dessous des prix européens. On a un marché qui est totalement subventionné.

BJ

Vous me dites que vous faites maintenant plus de politique que de travail industriel. Est-ce que cela veut dire que votre boulot consiste désormais à essayer d'obtenir des protections ?

BO

Tout à fait. On ne demande pas d'aide, on ne demande pas à être protégé. Mais on demande avant tout que le système soit cohérent et que, entre la politique du made in Europe, la politique industrielle, la politique environnementale et la politique de la concurrence, tout ça soit cohérent. Ici, pour nous, il s'agit d'abord de résoudre un problème dans la chaîne de valeur de l'acier. En ne protégeant que les produits en amont, l'acier en l'occurrence, sans s'occuper des produits intermédiaires et puis des produits en aval, on laisse subsister un énorme trou dans la raquette. Quand on vient le souligner, on nous écoute mais, pour le moment, il ne se passe pas grand-chose. Ce que l'on demande est simplement que si l'acier est protégé, les produits intermédiaires le soient aussi. Pour les rotors et les stators, c'est capital et cela peut se faire au travers de quotas, de droits de douane ... Puisque l'acier a été protégé avec des quotas qui ont été divisés par 2 et des taxes qui ont été, elles, multipliées par 2, les produits finis ne peuvent pas continuer de pouvoir rentrer totalement librement. On est de plus pénalisé aussi sur la taxe carbone sur l'acier alors qu'il n'y a rien sur les rotors et les stators. Il faut savoir que, pour les rotors et stators, pour le fabriquer, il faut 2 tonnes d'acier brut pour produire une tonne de produits net.

Pourtant, sur le CBAM (MACF), il n'y a rien qui ait été décidé pour nous. Il semblerait qu'il y ait 180 produits qui sont en cours d'étude et que nous pourrions espérer que les rotors et stators soient ajoutés à la liste mais ce ne sera pas avant 2028 s'il se passe quelque chose et ce sera donc beaucoup trop tard. Et ça ne suffira pas. On a également commencé à s'intéresser bien entendu à l'IAA et on a demandé que les rotors et stators soient reconnus comme stratégiques au sein de la chaîne de valeur.

L'idée pour l'instant est que les moteurs électriques soient protégés comme le seront les cellules des batteries. Or, sur la chaîne de traction électrique, l'exigence de local content ne serait qu'à 50% alors que les autres composants sont à 70% pour l'automobile. Rien n'est dit spécifiquement du rotor ou du stator dont la valeur demeure faible. S'il y n'a pas une mesure spécifique sur le Rotor Stator, on va passer à la trappe.

Pour cela, on a monté une fédération avec nos concurrents italiens aussi pour être présentés à Bruxelles, c'est la Fédération ESN. On veut dire que l'on est au cœur de la révolution de la mobilité et de la transition écologique et que l'on va complètement passer à la trappe.

BJ

Oui et, en plus, il y a un aspect redéploiement de compétences anciennes dans des territoires industriels, et cetera, qui aurait dû conduire à ce que tout soit fait pour que vous puissiez prospérer avec l'électrification. C'est au moins aussi important que la start-up nation ...

BO

Tout à fait, Besançon est la capitale des microtechniques ou de ce qui en reste.

BJ

Par rapport à la représentation automobile, par rapport aux gens qui sont censés porter la voix des équipementiers sous-traitants est-ce que vous avez l'impression qu'ils peuvent vous entendre ou est-ce que c'est un autre monde ?

BO

C'est un autre monde, ils ne nous apportent rien du tout en termes de lobbying.

On a alerté la FIM aussi. On a tout de même entraîné avec nous les producteurs sidérurgiques pour ceux qui fabriquent encore de l'acier magnétique, notamment Thyssen et Arcelor Mittal, puisque Arcelor Mittal produit de l'acier depuis des années en Lozère, à Saint-Chély-d'Apcher (en Lozère), et vient d'investir plusieurs millions d'euros à Mardyck (Nord) pour y démarrer une nouvelle production d'acier magnétique. Arcelor Mittal a bien compris que, sans des clients comme nous, Mardyck, ce serait mort.

Il y a donc quand même une coalition qui peut se faire et nous renforcer dans le dialogue avec la puissance publique pour défendre des produits qui sont au cœur de l'économie, qui sont présents au quotidien des Français, de la population, mais qui sont complètement abandonnés et qui aujourd'hui sont soumis à un tsunami dévastateur.

Le cas de Bourgeois est au cœur de la problématique de notre enquête puisque l'on a là un établissement (et un groupe) qui faisait des composants « ancillaires » pour l'automobile et qui a perçu l'opportunité de l'électrification comme une importante opportunité :

- i) de grandir ;*
- ii) de développer des compétences indispensables à l'insertion dans les GMP électriques ;*
- iii) de changer de statut vis-à-vis des constructeurs en passant du rang 2 au rang 1.*

L'histoire commence bien puisque, comme producteur de rotors et stators et concepteur des outillages nécessaires pour les fabriquer avec de l'acier diélectrique, R. Bourgeois s'inscrit dans l'écosystème électrique en voie de constitution en France et est retenu par Renault et Stellantis pour livrer Cléon et Trémery. Dans cette période de décollage, les surprises sont plutôt bonnes et les craintes dominantes pour l'avenir s'expriment en termes de capacités insuffisantes à terme étant donnés les volumes de vente en électrique que chaque constructeur commence à projeter. Ainsi en 2021, R. Bourgeois, craignant que, avec les délais de 2 à 3 ans que les fournisseurs de presses à découper commencent à exiger, ils ne soient incapables de faire face aux volumes demandés, réserve (en payant partiellement en avance) ces matériels.

Lorsque 3 ans plus tard, il faut en prendre livraison, le paysage n'est plus le même et ce pour deux raisons.

- i) L'année 2024 a brisé la courbe de croissance de ventes de VEB et a fait apparaître des surcapacités dont il y avait lieu de craindre qu'elles s'accroissent.*
- ii) Entre 2021 et 2024, la grande braderie chinoise est intervenue et les acheteurs de Renault et de Stellantis se sont hâtés de succomber à ces sirènes en allant chercher sinon leurs moteurs électriques du moins leurs composants en Chine.*

Outre les effets des surcapacités et des subventions qui sont en train de ruiner Cléon et Trémery et - donc -, plus clairement encore, des fournisseurs français comme R. Bourgeois, il y a des dispositions particulières dans le cas des rotors et des stators qui concernent les matières premières utilisées et les coûts auxquelles les industriels y accèdent en Europe et en Chine respectivement.

Le fait que, pour promouvoir des solutions décarbonées, on protège la sidérurgie en imposant à toute l'industrie d'acheter des aciers à un prix compatible avec les solutions propres mais qu'aucune protection ne soit offerte aux fabricants de biens intermédiaires dont la compétitivité dépend directement du prix auquel ils achètent les aciers est ici le principal problème. Il semble

que le cas particulier que représentent les rotors et stators et l'acier diélectrique que leur fabrication implique n'ait pas été pris en considération et/ou n'ait des chances de l'être que bien après que les effets mortifères se furent manifestés.

Au fond, R. Bourgeois – Besançon devrait être une success story et un exemple de valorisation d'un savoir faire traditionnel ou historique dans cette nouvelle filière. Le groupe n'est pas en difficulté parce qu'il peut se prévaloir de son implantation en Chine mais son établissement bisontin vit des moments difficiles parce que les protections nécessaires et attendues de l'IAA ont trop tardé à être mises en place et que, de manière générale, l'UE n'a pas su pour l'instant réagir dans des délais raisonnables à la violence de l'offensive chinoise et à la vitesse à laquelle les constructeurs ont ajusté leur sourcing.

ENERFLUX/ JTEKT – ENTRETIEN VION, SALARIE ET DELEGUE CFE

ENERFLUX est racheté par le groupe Koyo en 2001, 2002. Ils faisaient des petites pompes à huile hydrauliques pour les Fenwick – Manitou and co et ce n'était donc pas pour l'auto mais plutôt pour l'industrie. Ils étaient alors du côté de Chennevières-sur-Marne puis sur Blois. Ensuite, il se sont intéressés à l'auto et c'est là que JTEKT s'y est intéressé puisque c'étaient des groupes électropompes (GEP) qui assistaient les systèmes de direction hydrauliques. Il y avait donc une complémentarité. Cela a bien marché, sur les utilitaires en particulier, puisqu'il fallait pas mal de puissance et sur les Trafic ou Master, il y avait un marché important. Ils faisaient les GEP (groupes électropompes), les autres usines JTEKT faisaient les crémaillères, on assemblait pour fournir aux clients des ensembles complets.

Il y avait des complémentarités et le fait que l'on soit à quelques centaines de kms ne posait pas de problèmes. Soit on assemblait chez JTEKT soit on était en magasin déporté sur l'usine du client à Douai ou à Maubeuge car on faisait du Kangoo et chez Peugeot idem on fournissait beaucoup le petit utilitaire. On avait aussi un gros marché Chrysler et une part de ce que Blois faisait partait aux USA où JTEKT avait aussi une petite usine. Cela a bien marché pendant assez longtemps.

Puis les systèmes de direction sont devenus des systèmes électriques et non plus hydrauliques. En fait, au début on était électrohydraulique mais ça n'a pas duré très longtemps. Dès 2008, on voyait les volumes baisser et on savait qu'il fallait trouver des relais de croissance car ce que faisait ENERFLUX devenait obsolète.

Il y avait la division industrielle mais on ne savait pas trop qu'en faire : ça marchait mais cela n'avait que peu d'intérêt pour JTEKT.

A l'époque, JTEKT en Europe c'est 1 Md ou 1,2Md et là c'était 4 à 5 millions, avec de très bonnes marges il est vrai. C'était un petit diamant et le mastodonte JTEKT avec ses procédures automobiles à n'en plus finir n'était pas la structure d'accueil adaptée pour cette activité. Ils avaient besoin d'agilité. En revanche sur Blois, c'était cohérent mais le déclin perceptible et, surtout, prévu est de plus en plus patent à partir de 2012-2015. Là les projections sont claires. On se dit : ça va être compliqué. Il va falloir trouver des relais de croissance.

Dans un premier temps (en 2017-2018), on vend la partie industrielle de Chennevières en gardant les BE. C'était dommage vu de notre point de vue, à nous, partenaires sociaux : on savait qu'il allait falloir trouver une diversification ; ce sont ces gens-là qui étaient les mieux à même de la permettre parce qu'ils font de l'épicerie fine et on s'en sépare.

Sur la partie DA (direction assistée) électrique, ce que fait Blois ne sert à rien. On a fait de l'intégration pour aller récupérer ce que faisaient les fournisseurs pour occuper les effectifs ENERFLUX.

En 2017-2018, quand cela commence à être compliqué, les ENERFLUX représentent 300-350 salariés à Blois. Sur la partie Chennevières, c'était plutôt 150.

A ce moment-là, c'était en plus très rentable : c'est du VU ; il y a de l'après-vente ...

Même en 2017, sur les programmes qui se poursuivent, on a activité et marges puis les marges restent mais le saut technologique prive Blois de ses volumes. Quand on est passé sur le Kangoo de la version 76 à la 83, on est passé d'un modèle dont la DA incluait un GEP à l'électrique sans GEP. On n'a pas eu le remplacement et, de toutes façons, pour Blois c'était perdu.

Pour faire face au déclin, on réinternalise mais on cherche aussi la diversification. Pour cela comme le BE de Chennevières a été conservé on le met au travail. C'est en région parisienne. On peut faire les essais. Aujourd'hui encore, il y a des bureaux même si tout l'outil industriel n'est plus qu'à Blois.

En diversification, on n'a trouvé que des petits trucs. On a par exemple essayé le « e-clutch », un système qui assiste la boîte mécanique (BVM) et permet de faire gagner un peu de consommation. Mais, comme on était en train de bifurquer des BVM vers des BVA, on demande d'acquitter un surcoût sur un marché qui est, de toute façon en déclin. L'idée est donc techniquement séduisante mais il n'y a pas de marché.

On a ensuite essayé les dual-packs des espèces de ventilateurs utilisés pour faire de la reprise d'énergie. C'était un truc que l'on proposait à la RATP ou à la Sytral pour réduire les consommations. C'était proposé en post-équipement, donc, sans avoir besoin de gérer la relation avec les constructeurs. On avait alors des objections des patrons des ateliers de ces grosses boutiques qui ne voyaient pas bien ce que cela apportait en termes d'espacement des cycles de maintenance.

Le dernier truc c'était l'EOP pour Electric Oil Pump qui visait Zoé and co et là l'idée est de faire un circuit de refroidissement des batteries avec de l'huile. Là on a eu un problème en termes d'activité qui était le prix : un GEP cela se vendait 80 euros ; là on était à 30 et il aurait donc fallu en sortir 3 fois plus pour y arriver. Or, on faisait les systèmes de direction et n'étions donc pas identifiés comme thermicien. Commercialement, ce n'étaient pas les mêmes interlocuteurs. En 2018-2019, on sait que ça ne marchera pas.

Donc avant la COVID, on sait qu'il y a péril en la demeure.

La COVID permet le statu quo. L'APLD couvre. On est typiquement dans le phénomène des entreprises zombie. On a pu emmener quelques salariés à la retraite comme cela.

En 2023, gros soucis pour tout le monde. JTEKT va mal parce que l'entreprise est impactée comme tout le monde par la baisse des volumes mais, en plus, JTEKT faisait de la BMW et surtout du Mercedes avec la Classe A depuis le début et avait gagné le marché de la Classe B. Mais Angela Merkel a alors dit clairement aux acteurs de l'automobile qu'il fallait sauver l'industrie allemande et travailler de préférence avec des fournisseurs allemands.

Le résultat est qu'on perd Mercedes. Le renouvellement se fait en juin 2020 et le marché est donné à ZF. Le politique rompt ici une pratique de Mercedes qui consiste à investir dans sa relation avec un fournisseur sans le remettre en cause à chaque changement de modèle. En l'occurrence, concernant la relation JTEKT-Mercedes, tout le monde était content, on était en plateforme mondiale. JTEKT est organisé pour cela et fournit les usines depuis ses outils régionaux. La seule exception ou « verrue » était ENERFLUX Blois qui livrait Chrysler depuis la France parce qu'ils voulaient des DA avec GEP pour des gros véhicules de conception un peu rustique. En 2023, JTEKT perd Mercedes mais aussi BMW (X3, X5...). Concernant BMW, on perd également sur injonction fédérale allemande qui oblige à prendre du Bosch ou du ZF. JTEKT avait investi sur le long terme avec BMW et accepté de faire des efforts pour s'installer chez le constructeur. C'est perdu.

L'actionnaire de JTEKT est Toyota et c'est donc aussi un client assuré pour JTEKT Europe mais Toyota en Europe, c'est limité. Restent Stellantis et Renault-Nissan. Chez Stellantis, on est Peugeot mais pas Fiat. On avait Opel mais ... C'est dans ce contexte 2023 très compliqué pour JTEKT que, en septembre 2023, la direction annonce qu'elle va vendre ENERFLUX. On avait compris à l'été qu'il se tramait quelque chose avec en juillet, la data room and co mais c'était une initiative des seuls français. Osaka n'en sait rien.

En CCE on nous annonce qu'on a plusieurs solutions dont la fermeture mais qu'il y a un repreneur et c'est là que P. Rivière et ACI Group font irruption.

Les discussions sont entamées et le deal sera fait en avril 2024.

Pour JTEKT, c'est le début d'un processus qui conduit aujourd'hui en 2026 à la cession par JTEKT de ses activités européennes au fond allemand DUBAG fin février¹.

Avant, il y avait eu des PSE. L'un a eu lieu en 2012 pour Saint Etienne : KOYO s'était installé en 1992 sur une base Renault (Société Mécanique d'Irigny, équivalent lyonnais des ACI) comme roulier pour Toyota qui arrivait à Onnaing. En 4 ans KOYO prend presque 100%, Renault reste puis réduit ses participations jusqu'à sortir complètement en 2021. L'outil est complété en 1999-2000 ensuite par le rachat à Peugeot de l'établissement de Dijon Bvd Voltaire et, à Saint-Etienne, ils rachètent un morceau des cycles Peugeot. On ouvre deux usines en République Tchèque en 2002. Début 2000s, on a 5 établissements en France (en comptant Chennevières), 2 en Tchéquie + un outil britannique près de Cardiff + une usine marocaine pour

¹ <https://j2rauto.com/rechange/jtekt-change-de-visage-en-europe/>

Renault en 2018-19 à un moment où on concourt pour la remplaçante de la Logan sur laquelle on travaillait depuis le début mais on se fait sortir et on récupère Stellantis Kenitra.

En 2009, JTEKT est le plus gros employeur japonais en France devant Toyota. Depuis Onnaing a grossi beaucoup et nous avons fondu.

En 2023 arrive ACI et en avril 2024 ils reprennent toute l'UES (ce n'était pas comptablement séparé). Blois restait très rentable jusqu'en 2022 et 2023.

A l'époque, le projet de P. Rivière n'est pas très clair. ACI a été créé en 2019 et a mangé une quarantaine de sociétés, la plupart en Loire et Haute Loire, de petits établissements sur lesquels il met la main pour l'euro symbolique et, quand il arrive vers nous, il s'apprête à acquérir sa plus grosse entreprise avec le plus gros CA. Le morceau paraît indigeste pour lui mais il y arrive parce que nous, on fait ce qu'il faut pour habiller la mariée. Les Japonais ont cette habitude d'être plutôt respectueux des salariés qu'ils lâchent. On a donc donné beaucoup plus que nécessaire et, comme on avait face à nous un margoulin, il s'est gavé. Après il a fait du « cash pooling ». Il est même revenu taper à la porte quelques temps après et je crois qu'on a donné.

Il prend alors un outil industriel très beau. L'usine a été construite en 2002. Elle est bien conçue. Les outils sont récents. Les salariés sont techniquement bons et formés à la japonaise (lean, kanban ...). Le seul problème est : on y fait quoi ? Les gens ne demandent qu'à travailler. Lui, P. Rivière, a des marottes qui sont l'aéronautique et l'armement. L'aéronautique, il en vient mais est blacklisté. Il ajoute le nucléaire. Son truc c'est le régalién avec des contrats où l'état est présent, soutiendra et ne discutera pas le prix. A ce moment, je le rencontre autour d'une bière, il m'explique que sa stratégie est de devenir suffisamment gros (200 millions de CA) pour qu'on ne puisse plus le lâcher. L'idée est qu'il doit devenir « too big to fail ». Il se voit comme Bernard Tapie. Il est seul et ne peut donc pas diriger et n'a pas de stratégie industrielle.

La direction le sent peut-être mais a besoin de trouver quelqu'un. Quand je l'apprends, j'interviens en CSE mais ils avaient oublié de me prévenir et c'était inhabituel étant donnée la qualité du dialogue social qu'on avait alors. Pour cette raison, je surréagis quand j'apprends que c'est lui : pour moi, c'est comme si ça avait été MUTARES ; c'est marqué dessus ; j'ai été informé par d'autres ; je sais que ce n'est pas sérieux mais on me dit le contraire. A l'époque, je suis aussi assez remonté contre Bercy et la DIRE (Délégation Interministérielle aux Restructurations d'Entreprises) qui donne systématiquement son blanc-seing et en fait un peu le chevalier blanc. Il a par exemple eu ZF Mecacentre (190 salariés à Saint Etienne) mais il n'y est pas allé.

Quand je le vois, il me dit, « je reçois de Bercy 10 propositions par jour ». Il est adroit et est proche de la branche politique lyonnaise, il est proche de David Kimefeld, le cousin de Geoffroy Roux de Bézieux. Ce sont les Maîtres de Forges du 21^{ème}. Là, la société de conseil s'appelle Syntagme et c'est elle qui lui dit : « ce serait bien que tu ailles voir ». Ce qui est surprenant est que P. Rivière ne s'est pas impliqué au MEDEF ou à l'UIMM. Il l'a évité soigneusement. Il a même eu des difficultés avec eux car il y a eu un contentieux pour une entreprise qui était celle

d'un dirigeant de l'UIMM de la Loire qu'il a racheté pour 1 euro symbolique et qu'il a siphonnée.

Il a embobiné beaucoup de monde. On a rencontré son DRH, Jean-Marc Perrotet, qui venait comme Rivière du Groupe Aubert et Duval et connaissait bien l'industrie. Quand on l'interroge, on se dit qu'il ne devrait pas se laisser embobiner et pourtant il aura été avec Rivière de 2023 à 2026. De même, son acolyte, Patrice Rives a été obligé de mettre la société en liquidation contre P. Rivière qui continuait jusqu'au bout à y croire et à barbouiller les carreaux d'une force ... Bercy a une part de responsabilité. La DIRE est séduite. Il est beau parleur. Il se vante d'avoir été dans l'avion avec Macron lors de voyages en Asie. Il semble qu'il plaisait à Macron qui était sensible à l'aspect sauveteur sorti de nulle part ... Pourtant, assez tôt, j'ai donné des éléments à Guichard (Les Echos) et Vermeersch (L'Usine Nouvelle) et ils ont eu un feuillet sur plusieurs années. On a craint le procès en diffamation mais on était en dessous de la vérité. Cela a duré 2 ans. Le RLJ c'est septembre 2025.

Dans l'intervalle, il a encore un peu de Renault à produire car on a ferraillé avec Moustacchi pour que les 3 ans de production soient acceptés. Rivière a ça et l'argent de JTEKT. Il est assez peinarde. D'ailleurs, dans ce qu'il a cédé depuis que c'est devenu insoutenable, il n'y a pas Enerflux parce que l'entité génère encore du CA.

Il a ajusté les effectifs. Il n'a pas remplacé les départs en retraite. Il y a eu du TO mais il a encore un patron d'usine, venu de chez JTEKT, J.-C. Abgral, qui est encore à fond avec Rivière et pense que demain, cela va redémarrer. C'est irrationnel. J.-C. Abgral est quelqu'un qu'on a rentré en apprentissage là-bas. Pour lui, c'est une famille. L'entreprise est son bébé. Il y a une sorte de jusqu'au boutisme. Ils ont encore du Kangoo et de la pièce de rechange mais pour le reste, il y a eu une tentative avec MBDA et la Région Centre Val de Loire sur les Missiles mais ça n'a pas abouti. Il n'y a pas de volumes.

C'est un bel écrin. Le personnel a du savoir-faire. C'est comme Brandt. On ne sait pas que leur donner à faire. Il n'y a pas d'espoir dans l'auto mais sur l'agricole peut-être, comme ils ont beaucoup fondu (195 salariés), cela pourrait peut-être fonctionner mais il y a du monde sur ce marché comme sur celui du matériel de BTP. A ce niveau, il n'y a pas eu de vrais efforts faits par Rivière car il avait trop de chats à fouetter et donc personne pour faire le travail vraiment pour l'une ou l'autre boutique.

Aujourd'hui ACI n'a plus qu'une dizaine d'entreprises. Il a eu peu de liquidation. Il y a eu une forme de solidarité jusqu'ici qui a évité cela. Pour le reste, le dossier est assez bien géré. Le cabinet qui est sur l'affaire est celui de Hélène Bourbouloux (la Madone des faillites). On a mis du lourd en termes d'accompagnement.

P. Rivière continue de pavaner. Il parle aux journalistes et adore cela. La CGT vient à chaque audience car Fabrice Fort de Renault Trucks a beaucoup fait pour dénoncer Rivière. C'est la CGT qui a levé le lièvre et nous, à la CGC, on a donné du crédit au dossier. Bercy ensuite consulte les OS. Il y a un délégué FO chez Enerflux et du coup c'est plutôt FO qui est invité.

Le dossier Enerflux est un dossier pour lequel il aurait fallu faire de la diversification et où la maison mère n'a pas su ou pu s'en occuper. Nous, chez JTEKT, à la japonaise, on sait faire de l'amélioration continue pour l'auto. En revanche, quand il s'agit d'aller regarder ailleurs, clairement on ne sait pas faire et, si c'est là qu'est la priorité, il est préférable que nous passions la main. Pour ouvrir les chacras pour aller chercher ailleurs, on n'a pas le réseau commercial, on ne sait pas s'y prendre. En les rendant autonome et en les confiant à quelqu'un qui veuille faire ce boulot, on aurait pu avoir une solution raisonnable sauf que ...

Malgré tout, comme on l'a déjà dit, il y a bien eu des études, des tentatives y compris pour tenter de positionner Enerflux sur l'électrification. Ce fût cette tentative de se positionner sur le refroidissement avec l'EOP mais cela se serait vendu 30 euros contre 80 euros pour un GEP.

On a fait des simulations (Graphique sur l'évolution et les prévisions avec des volumes additionnels et quelques hypothèses de marchés relais) : on a ENERFLUX c'est à dire Blois et Chennevières et l'on a les prévisions concernant les Powerpacks. La production sûre est en gris et les prévisions en vert. En 2019, on prévoit que, en 2023, on sera sur 100 000 euros de recettes Powerpacks alors que, en 2019, on est à 1 million de CA et le pb était là. Tout ce qui est en vert ce sont nos diversifications qui incluent aussi des trucs sur des projets dont aucun ne s'est réalisé ; on avait rajouté du BlueBus et des trucs comme cela mais c'était incertain et concernait des volumes ridicules.

Le GEP fait les bâtons gris et le DDP (dual packs) ou l'EOP (electric oil pump) ou le E-Clutch mais alors qu'il fallait déjà en trouver 100 000 euros pour 2020 et 500 000 euros pour 2021 on n'a pas eu les 100 000 de 2020 et, avec les temps de développement de 3 ans, on était certain de ne pas avoir ce qu'il faut en 2021. Le COVID a permis de ne pas le voir.

Là le problème patent est que les diversifications, la plupart du temps, cela ne donne pas les volumes équivalents.

On est passé de 2 millions de pièces à 200 000 en 10 ans.

Les systèmes de direction électriques étaient développés par JTEKT et généraient cette dynamique. On aurait pu en affecter une part de la fabrication à Blois mais JTEKT avait déjà deux usines qui faisaient cela et, en 2018, on ouvre Tanger dont on n'avait pas besoin en termes de capacités puisque l'on crée l'usine pour Renault. Elle fait d'emblée de l'électrique et puisque l'on ne remplit pas pour Renault ...

En termes de compétences ou de savoir-faire, Blois pouvait faire. Il a un élément très compliqué qui est le moto-calculateurs (MCU) qui, lui, doit être fait en salle blanche et est donc très particulier. C'est fait à Lyon mais, une fois que c'est fabriqué et emballé ça peut bouger. On a un hub près du centre de développement à Lyon. A Tanger, on avait l'usine et on a utilisé Fuji qui fait des colonnes de direction et que JTEKT a racheté. On a fait faire les colonnes au Maroc et c'est cela qui a démarré l'usine.

Cela veut dire qu'on était surcapacitaire et que lorsque l'on proposait à Sochaux par exemple de les livrer depuis Dijon, ils nous indiquaient qu'ils voulaient du marocain. C'est pour cela que quand Provost tient un discours prétendant que l'on va sourcer dans un rayon de 1000 kms autour de Sandouville, nous, on sait que c'est l'affichage, pas la réalité.

C'est pour ça que faire faire de l'électricité à Blois ...

On était staffé à l'époque sur 6 millions de directions. On pouvait en faire beaucoup plus. Maintenant, on a encore ces capacités mais on n'a plus les volumes. On ne les a déjà plus pour les sites historiques de JTEKT alors pour Enerflux ...

Le dossier peut, par certains aspects, rappeler celui de Dumarey. Pourtant, quand on prend des dossiers comme Dumarey, c'est tout de même autre chose : pour ZF, la cession renvoie à l'idée que ce serait mieux si le plan social, quand il aura lieu, était associé au nom du repreneur plutôt qu'au sien. Dumarey c'est Strasbourg et Saint Etienne dans les deux cas, c'était du ZF, Strasbourg plutôt voiture (BVA) et Saint-Etienne faisait plutôt de la pignonnerie pour les camions. ZF a vendu à Punch en 2023 et Punch est ensuite devenu Dumarey qui, moins de trois ans plus tard, ferme. En fait, ZF a donné un peu d'activité et pas mal d'argent au repreneur qui a été contraint de conserver ses établissements en raison du deal initial (garanties financières).

Les deux étaient des morts annoncées.

Là on a des effets du type rappel à l'ordre (ou rappel en Allemagne) par Merkel. Bosch et ZF qui souffrent en Allemagne ramènent tout chez eux. Il ne va plus rester de ZF en France sauf peut-être Florange. Bosch c'est pareil.

Par rapport aux délocalisations, ce phénomène est le plus impactant pour la France car, concernant le Low Cost, le phénomène est plutôt « le low cost chasse le low cost ». Cela signifie que le Maroc ou la Turquie font du mal aux usines tchèques et roumaines. Il y a aussi le fait que sur Pologne ou Hongrie par exemple, on a de vrais problèmes de profondeur des bassins d'emplois qui sont asséchés par l'auto et, aujourd'hui, 1/3 des travailleurs sont des Indonésiens ou des Philippins. Pour cela, au Maroc, on est peiné, sauf pour les cols blancs, formés en France qui veulent être payés comme en France.

Clairement, aujourd'hui, il faut considérer que Maroc ou Turquie ne sont pas dans l'Europe et leur préserver ce qu'ils ont mais arrêter de leur transférer encore des activités. Ensuite, il y aura la bataille sur les droits sociaux et syndicaux plus celle sur les droits de l'environnement.

Les histoires croisées de JTEKT et de Enerflux que l'entretien retrace permettent de restituer de l'actuelle crise que vivent nombre d'établissements français une image un peu différente que celle qui la limite aux trois facteurs que nous avons nous-mêmes considérés comme étant a priori pertinents : l'essentiel des deux histoires n'ont besoin pour être saisies ni que l'on évoque l'électrification ni que l'on évoque la concurrence chinoise. S'agissant de Enerflux, la baisse des volumes immatriculés et produits en Europe aurait pu ne pas être observée, cela n'aurait pas empêché l'établissement de sombrer.

Ceci signifie que, même avant la crise COVID, les établissements industriels de l'automobile étaient souvent en souffrance en raison de la concurrence sinon intra-européenne du moins « régionale » (càd incluant Turquie, Tunisie et Maroc) qui conduisait à marginaliser les établissements français de groupes comme JTEKT dans les stratégies d'affectation des volumes à produire et des investissements à consentir. En l'occurrence, avant la crise COVID, l'activité de JTEKT était plutôt florissante et profitable et les clients, français et allemands, pouvaient être satisfaits en faisant travailler les sites français à la production de directions assistées devenues au fil des ans des DA électriques dont les GEP étaient progressivement sortis, privant Enerflux Blois de volumes à produire.

Poussé par Renault à investir pour se donner des capacités supplémentaires au Maroc, le groupe avait peu de raison de permettre à Enerflux de passer à la production des DA de nouvelles générations et, a posteriori, JTEKT a presque sciemment organisé cette mort annoncée puisque le déclin de l'activité a été prévu et que les diversifications étudiées ne pouvaient d'évidence réussir. Comme on l'observe souvent, cette mort annoncée contraste avec la bonne santé et les performances productives, industrielles et économiques du site qui a du travail et dégage des résultats même si l'on sait que cela ne durera pas.

Perceptible avant la crise COVID, cette perspective sombre devient noire avec une autre dynamique dont sera victime JTEKT et dont notre enquête souligne l'importance : celle du rapatriement en Allemagne des activités jusque-là assurée par des établissements français. Associée par notre interviewé à une injonction de la Chancelière Merkel, cette dynamique a, en l'espèce, pris la forme de marchés de DA qui ont été retirés à JTEKT par Mercedes et BMW qui les ont confiés à Bosch ou ZF. La filiale de Toyota et, en son sein, la branche Europe a alors entrepris une rationalisation qui a conduit à chercher un repreneur pour Enerflux avant que la rente associée aux derniers marchés de VUL français utilisant des GEP ne se tarisse et ne rende l'établissement invendable.

Peu enthousiasmant malgré cela, le dossier n'a pas séduit beaucoup d'entrepreneurs convaincant et, comme c'est trop souvent le cas, le cédant a pu compter sur la peur de la

liquidation pour que le seul candidat, pourtant bien peu à même d'offrir un avenir au site, soit retenu avec la bénédiction de la puissance publique.

Pourtant, comme en témoigne notre interviewé, l'expertise syndicale et managériale avait une claire conscience de ce qui était en train de se passer et de la nécessité soit d'intégrer pleinement Blois dans la production de DA de nouvelle génération de JTEKT soit de prendre à bras le corps très sérieusement le problème de la diversification et de la valorisation des équipements et compétences. Notre interlocuteur fait l'hypothèse que la culture très toyotienne de JTEKT rendait la recherche de nouveaux marchés compliquée en son sein. La cession aurait alors dû être opérée bien plus précocement et l'alerte aurait pour cela du pouvoir être donnée et entendue très en amont : le cédant a la tentation de céder très tard et à n'importe qui ... Le système devrait être à même de mieux se prémunir contre ce risque structurel.

SBA : On est face à un plan de réduction sur lequel la France est contributeur parce qu'on a un plan mondial et que vous devez y contribuer. Le plan s'inscrit dans une logique mondiale dans laquelle la contribution de chaque pays n'est pas définie sur la seule base des performances économiques locales. On a une situation assez homologuée pour les ex-Vitesco, désormais Schaeffler. On a eu affaire à des plans qui ont très fortement touché l'Allemagne et les directions disent qu'il y a évidemment une volonté de préserver l'Allemagne mais que, en même temps, ce sont les premiers impactés.

BJ : Oui, parce que leurs effectifs sont dix fois plus élevés qu'en France.

SBA : Oui en même temps, quand on regarde en termes de ratio, la répartition des plans, on a des 6-7% en Allemagne alors qu'on va être plutôt à 10% en France. Tout le monde en est bien conscient. Chez Aumovio, le patron de Toulouse le souligne volontiers. Chez Aumovio, l'usine française se bagarre avec les usines de son périmètre pour récupérer de la production à la Roumanie, au Mexique, à la Chine, avec des leviers propres qui sont une industrialisation rapide et très maîtrisés en termes de délais, de qualité et de coûts parce qu'ils sont très flexibles et qu'ils ré-utilisent des assets, qu'ils n'ont pas lancé des nouveaux investissements, etc. Pour des produits qu'ils maîtrisent, ils arrivent à les sortir plus vite que les autres usines. C'est là-dessus qu'ils se battent. Et en R&D, malheureusement, ils font beaucoup moins de différences. Ils ont beaucoup moins de forces pour contrer la Chine et sa vitesse, la Chine et son coût, la Tunisie, dont le taux horaire est très en dessous de l'Europe de l'Est, presque au niveau de l'Inde.

BJ : Oui, parce que là, sur Aumovio Toulouse, ils étaient autrefois plutôt prod et accessoirement R&D et la balance s'est inversée ?

SBA : Aujourd'hui la très grande majorité des salariés est en R&D parce que la partie production a fondu mais dans la période récente ce sont les effectifs de R&D qui décroissent à leur tour.

BJ : Mais quand on manque de projets chez Aumovio, c'est parce que des constructeurs comme Renault ne vont plus les consulter ou vont les consulter pour ne pas les retenir ou est-ce que c'est tout simplement parce que la concurrence interne fait que quand il y a une demande de Renault, on la confie soit aux équipes allemandes, soit aux équipes chinoises ?

SBA : Non, ce sont surtout des efforts de rationalisation, de réduction du nombre de niveaux ... Il y a chez Aumovio une lourdeur organisationnelle qu'ils veulent réduire. Ils enchaînent les réorganisations aux réorganisations. Maintenant, pour hiérarchiser les vecteurs de décroissance de l'activité, le premier facteur, assez ancien maintenant, a été le glissement d'une part de la charge de R&D vers l'est. Aujourd'hui, le manque de charge en R&D vient tout d'abord selon

moi des attermolements des constructeurs qui mettent des projets à l'arrêt (notamment sur SDV). La montée de la Chine sur la R&D est l'autre élément marquant.

BJ : Mais le manque de projets, il est lié au fait que des constructeurs développent des choses mais ne les consultent pas ou les consultent en les incitant à faire travailler la Roumanie ou c'est parce que chez Aumovio on va affecter la demande de Renault aux allemands ou aux chinois ?

SBA : Non, ça non. Je ne pense pas que l'on donne du Renault à d'autres chez Aumovio. C'est vraiment leur pré carré. On met des Français. Le key-account manager est français. C'est une relation privilégiée. C'est ce qui fait qu'ils continuent à les faire beaucoup travailler.

Il y a quand même des Business Units qui sont en sous-staffing. Par exemple, ANS (Architecture and Network Systems) qui est dans le SDV a du boulot essentiellement sur Renault et ils continueront à en avoir. Ça, c'est à Toulouse. En revanche, il y a des activités qui concernent des niches ou des domaines en déclin où il n'y a pas de nouveaux projets et où ça commence à pécher. On a des situations de sous-staffing d'un côté et de sur-staffing de l'autre.

Ensuite, il y a Rambouillet qui travaille sur des projets Stellantis et là, vous savez ce qu'ont fait Stellantis et les Allemands avant le départ de Tavares, ils ont pris une énorme claque depuis cette période et, derrière, ils n'ont pas de projets. Ainsi, à Rambouillet où il y a 200 personnes, la plupart ont du travail mais ils font principalement de la R&D pour ANS sur du SDV, des zones controllers, des BCM...

De même, concernant la raréfaction des projets, pour Dacia, la France avait imaginé qu'ils pourraient faire pour eux du smart cockpit, du HPC dans un cockpit. Ça s'était il y a deux ans et il y avait eu tout un programme européen de subventions qui était adossé à ce projet. Ce projet, envisagé dans un cadre de financement européen, n'a finalement pas débouché comme prévu. Ce type d'abandon ou de décalage contribue à réduire la visibilité sur le renouvellement de l'activité. Ça veut dire que pour eux, le problème numéro 1 est le manque de projets et la stratégie du constructeur qui est le premier partenaire. C'est sûr que si Renault avait dit « la Twingo, la Renault 5, on les fait en France nos partenaires historiques qui sont des acteurs français », ce serait différent.

BJ : Donc, quand on vous dit qu'ils manquent de projet, c'est à la fois le fait qu'il y a des projets comme celui de Dacia qui sont différés ou abandonnés parce qu'on considère qu'il n'y aura pas la rentabilité attendue et le fait que Renault va sourcer, y compris en R&D, loin d'Europe. Il y a tout de même un effet de la très grande sinophilie de Provost ...

SBA : Oui, c'est le moins qu'on puisse dire. On peut d'ailleurs se demander si l'Etat, qui est tout de même actionnaire de ce constructeur, ne pourrait pas avoir son mot à dire. Et puis, il y a face à la Chine cette question et, peut-être pourriez-vous m'éclairer à ce sujet : pourquoi y a-t-il besoin de sortir une voiture en deux ans aujourd'hui ?

BJ : Non, je ne pense pas qu'on en ait « besoin ». De mon point de vue, on a un discours très prégnant qui cherche à légitimer des choix de délocalisation. Quand je le conteste en disant qu'il n'y a pas de « besoin » de renouvellement des produits, qu'on sait depuis longtemps, et Dacia l'a montré, qu'en renouvelant plus lentement, on fiabilise les projets, on ne perd souvent rien sur le plan commercial et on gagne en profitabilité, ils sont capables de l'entendre, pour certains d'entre eux. Pour justifier les deux ans, les plus subtils disent qu'il s'agit moins d'aller plus vite que de gagner du temps et de l'argent pour abaisser le prix du ticket d'entrée. C'est essentiellement comme ça qu'ils justifient le mot d'ordre des 24 mois. En même temps, ils ne peuvent pas prétendre que en allant plus vite, ils ne vont pas augmenter les risques d'avoir des problèmes de qualité. Je dirais que, historiquement, quand on dit que l'on veut faire plus avec moins, on sait que ça finit par se payer. Et donc, tout le discours sur la Chine qui ferait « good enough », ça correspond quand même à l'idée qu'on a fait jusqu'ici de la surqualité. Or, quand on regarde le nombre de campagnes de rappel, il est difficile d'adhérer au discours. Je crois donc qu'il y a là une espèce d'intox ou de storytelling managérial pour essayer de faire accepter tout et n'importe quoi. J'en rigolais d'ailleurs avec Marie Meissner en en parlant avant-hier. Ils disent maintenant « il faut passer à 24 mois » et je disais, « pourquoi pas 6 ? ». Et c'est vrai que dans l'histoire de l'automobile, on a eu, dans les années 80, ce délire-là où on disait des Français ou des Allemands qui faisaient leur projet en 60 mois, que les Japonais le faisaient en 36 mois, qu'on était nuls etc. Et en fait, quand on a creusé un peu, on s'est aperçu que faire une voiture pour un Japonais, ce n'était pas du tout reprendre le truc « from scratch ». C'était faire une nouvelle variante de Toyota Corolla, ce qui n'est pas tout à fait comme lancer une Mégane. Donc, tout ceci, ça me paraît extrêmement fragile en toute rigueur mais ça a un succès fou. Et c'est vrai qu'aujourd'hui, c'est le nouveau mantra, quand même, cette histoire des deux ans.

Quand je regarde, des stats comme celles qui concernent les temps de détention, je vois que ce temps de détention moyen n'a cessé de s'allonger. Et aujourd'hui, on est plutôt à 6 ans et demi, ce qui veut dire que les acheteurs laissent passer volontiers un cycle de renouvellement produit : ils ne ressentent pas le besoin de se précipiter sur le modèle de 208 qui vient de sortir ; si ils avaient le précédent, ils vont attendre le suivant. Et donc, il y a quand même un rationnel pour défendre cette espèce d'accélération qui est d'une fragilité insigne. Pourtant, ça pèse très, très lourdement sur les ingénieries, puisque, chez Renault par exemple, on fait apparaître les gens de Guyancourt comme des espèces d'incapables absolus, parce qu'ils ne seraient pas capables d'aller aussi vite qu'un Chinois. En même temps, on a Stellantis qui est presque en train de crever à cause de problèmes de qualité qu'ils ont eus sur le PureTech et qui correspondaient au fait qu'ils ont voulu aller extrêmement vite, et que du coup, ils ont pris des risques inouïs. Je suis donc convaincu que, syndicalement, c'est très, très important de contester ce discours sur la vitesse d'exécution, parce qu'il est quand même très, très fragile sur le plan intellectuel.

SBA : Oui, effectivement, il est contesté et chez Aumovio j'entends soulever les objections qu'on vient d'évoquer. Il perçoit que l'on est en train de prétendre que toutes les précautions qu'on leur a appris à prendre seraient des trucs de vieux schnocks peureux qui sont balayés par 10 années de Chine qui montrent qu'on arrive à faire mieux, plus vite, moins cher.

BJ : Oui, mais il faut aussi comprendre que droit de la consommation et pouvoir des consommateurs n'existent pas en Chine. La crainte d'avoir 60 millions de consommateurs sur le dos, en Chine, vous ne l'avez pas : les consommateurs sont cois.

SBA : En interne certains acteurs considèrent aujourd'hui que, quoiqu'on en pense, on est dans l'obligation minima de « copier » la Chine puisqu'elle est devenue LA référence en R&D Auto. Vitesco est de ce point de vue comme Aumovio en partie parce que Renault est leur principal client.

BJ : Moi, ce que je perçois, là, dans le travail que je fais, c'est que des gens qui avaient fait tout ce qu'il faut, a priori, pour satisfaire les exigences de Renault sur l'électrique se font désourcer au milieu du gué parce que le pouvoir de séduction des Chinois est terrible à la fois en termes de réduction des coûts et de réduction des délais. Donc, c'est redoutable. En même temps, en termes de défense de la souveraineté, ça pose de sacrés problèmes. Et puis après, on a quand même de sérieuses interrogations à avoir sur la fiabilité. Parce que cette histoire de good enough, comme vous me dites, c'est l'exact inverse de ce qu'on a appris à tout le monde. On considérait jusqu'alors qu'on n'avait jamais pris assez de sécurité dans l'automobile. Et là, on dit, lâchez tout, la réglementation, c'est n'importe quoi, il faut arrêter de prendre trop de précautions. Bientôt, il faudra arrêter les étoiles Euro NCAP et tout ce qui correspond. Et finalement, tous les guides des ingénieries sont en train de chanceler.

SBA : Oui, l'exemple que nous pose un manager R&D est : « quand je reçois le cahier des charges, il fait 3500 pages ; quand je regarde celui qu'un constructeur chinois envoie à des fournisseurs chinois, ça fait 50 pages ». En fait, on ne se soucie pas de savoir comment on arrive à l'objectif ; il n'y a pas de description du process ; on ne communique que les objectifs à satisfaire et sur l'atteinte desquels il faut s'engager ; ça suffit. Pour un ingénieur qui, à mon avis, à juste titre, aime connaître le process pour le fiabiliser, c'est très déstabilisant. Il peut avoir l'impression de ne pas bien travailler car s'il n'y a pas de process décrit, cela laisse planer un doute sur la durabilité de la solution retenue. Donc, c'est en train de changer. Oui, bien sûr, ça va probablement changer dans les écoles aussi ...

BJ : Oui, Renault est vraiment à fond là-dessus. Je pense qu'il faut que l'ensemble des observateurs, analystes, etc. se mobilisent autour de ça. Mais je pense qu'on a pour l'instant un discours tellement puissant que le problème n'est même pas de savoir si c'est vrai ou faux. Le problème c'est de constater que comme c'est un discours qui est hyper prescriptif, tout le monde finit par s'y coller, et, comme c'est la gare de triage entre les propositions qu'on retient et celles qu'on rejette, si on rentre dans le jeu concurrentiel qui est structuré comme ça, on est bien obligé de faire comme si on y croyait. En même temps, il faut pouvoir contre-argumenter. Il faut pouvoir contre-argumenter comme salarié, il faut pouvoir contre-argumenter comme fournisseur ou comme concurrent des Chinois, en disant : « est-ce que vous êtes tout à fait sûr que leur good enough il est bien enough ? ». Parce que là, il y a quand même un gros problème, surtout sur les métiers d'Aumovio qui engagent assez volontiers la vie des gens.

SBA : Oui, tout à fait. C'est là où sur l'aspect production en France, je pense qu'ils sont arrivés à tordre le coup à des choix qui privilégiaient de manière assez frustrante le moindre coût en disant : « nous sommes une usine en pays high cost mais on est une usine mid cost parce qu'on maîtrise nos process, qu'on est intelligent, qu'on sait faire du 're-use' des actifs etc. etc. Ils y sont arrivés et l'ancien directeur du site n'y était pas pour rien : il était innovant, malin ... C'est un cas de smart manufacturing qui implique l'adhésion des salariés, avec un esprit de revanche. Les gens raisonnent en disant : « Vous vouliez nous fermer, il y a 5 ans ou 10 ans, regardez ce qu'on est capable de faire. Vous nous mettez sous des contraintes de plus en plus serrées et on est quand même capable d'aller prendre des lancements de produits à des Chinois. »

Côté R&D, c'est plus compliqué pour l'instant d'allumer de tels contre-feux. Voyez, quand je discutais avec le directeur de la prod l'an dernier, il me disait : qu'on me demande ou m'appelle ou pas sur un projet, je quote et j'envoie mon chiffrage sur le mode « vous n'aviez pas pensé à moi, je me rappelle à vous ». En R&D, la structuration par activité, business unit ... empêche cette prise d'initiative et de ce fait, quand, à Toulouse, on souhaiterait prendre plus d'initiative, on est soumis à cette logique des business units qui sont complètement hermétiques.

BJ : Parce qu'il n'y a pas de business unit qui soit centré en France. Elles sont allemandes et eux, ils ont les miettes qu'on veut bien leur donner ou les morceaux de projet qu'on leur laisse ?

SBA : Oui, au bémol près que sur la grosse B.U. qui est centrée en France et qui s'appelle AN, c'est Jean-François Taravia qui en est le patron. C'est un ancien de chez Valeo. Il est le patron de la B.U. et il est français mais sinon, oui, de manière générale, les enjeux économiques tels qu'ils sont perçus au niveau du groupe et de ses BU sont structurés par ce qu'en disent les OEM. Comme ceux-ci penchent de plus en plus vers la Chine, Aumovio aussi et cela constitue une contrainte importante pour les activités françaises. Eux, à Toulouse, ils sont français et ont la chance d'avoir le client Renault qui n'est quand même pas le plus petit constructeur. Mais, hormis cette force-là, c'est compliqué. Si, en plus, ce client-là ne jure plus que par la Chine, je ne sais pas trop quel levier il reste. Ils ont l'expertise mais l'expertise, ça s'acquiert, en Chine ou ailleurs. Globalement, ce centre de R&D, il va décroître en termes d'effectifs. Et ça, pour le contrer...

BJ : Et sur la R&D, vous avez l'impression que l'Allemagne a subi la même trajectoire ?

SBA : Oui, bien pire encore parce que chez les constructeurs allemands (je ne le vois pas trop avec Aumovio mais mieux avec Vitesco), à part BMW qui revit un peu, des projets, il y n'y en a pas ; ils ne sont même pas décalés ; ils sont arrêtés. Renault, de ce côté, a été un peu moins impacté par cette espèce de mise à l'arrêt.

En Allemagne, chez AUMovio comme chez tous, la R&D, c'est dur. La production aussi. Je ne vois pas bien le rebond qu'il pourrait y avoir sur la R&D. Je vois que les élus s'inquiètent mais je ne vois pas trop ce qu'ils pourraient mettre en avant.

BJ : Parce que, eux, en termes de contenus, donc, ils sont sur quoi : SDV ? Supers ADAS ? etc. Sur l'électrification, il y a des trucs qui les intéressent ou sur lesquels ils sont impliqués ?

SBA : Non, depuis la fin c'est-à-dire depuis la séparation Vitesco-Continental, toute la partie électrification-powertrain a été sortie. Non, ils font de l'ADAS, plusieurs composants. Le développement de tout cela est lié au SDV. Je ne sais pas si on peut vraiment parler de déploiement du SDV car je trouve que c'est un peu l'Arlésienne.

BJ : Oui, j'ai l'impression qu'il y a un vrai problème de solvabilité de la demande. Le problème n'est pas de développer les presta mais de savoir si, ensuite, lorsqu'il faudrait facturer ça, à 150 euros par mois et que les gens ne veulent pas mettre 15 centimes, vous pourrez combler le gap.

SBA : Oui, sur une voiture qui coûterait déjà 150 000 ce n'est déjà pas complètement gagné. Je pense que Tesla a bien joué le coup mais ils ont probablement déjà épuisé le stock de clientèle qu'ils pouvaient séduire. A 150 000 euros, en Europe, en général les gens préfèrent une voiture allemande qu'un téléphone avec des roues.

BJ : Non, mais c'est bien la question d'autant qu'une large partie des prestas connectées, c'est le bonhomme connecté qui l'obtient et pas la voiture connectée. Et donc, si vous arrivez à avoir un mirror screen et un téléphone portable performant, ça fait le job. Quand vous montez dans une voiture BYD, le chauffeur de votre Uber, il continue d'utiliser son téléphone à côté de l'écran de sa BYD. C'est quand même assez typique de ce qui est en cause.

SBA : Oui. Sur SDV, il y a assez peu de « vrais projets ». Ils font plutôt du générique avant RFQ. Ils préparent de futures offres ou réponses à des demandes de cotations. Ils sont dans un truc du genre : « voilà ce qu'on sait faire ; si un jour vous avez un besoin, pensez à nous ». Il n'y a aucune certitude sur le fait que cela génèrera de l'activité et encore moins du CA à terme.

BJ : Oui, si je vous entends, vous me dites que ça les fragilise parce que cela veut dire que, au moindre plan, ils risquent de passer à l'as, parce qu'on a l'impression que si on les enlève, il ne se passe pas grand-chose.

SBA : En interne, certains estiment qu'il existe pour certaines équipes de R&D, une baisse de la charge et peu de visibilité sur les perspectives à court terme. Et c'est vrai que c'est un peu déprimant parce que, quand on est sur un projet lancé avec des deadlines etc., ce n'est pas la même ambiance que quand on est sur un truc dont on fera peut-être un proto à présenter dans un salon. Pour un ingé, il n'y a pas la même excitation. Et aujourd'hui, autant à Toulouse, en général, ils sont sur des business qui roulent notamment pour Nissan et Renault. Le portefeuille est stable et ça n'évolue pas. Mais à Rambouillet, où il y a 150 personnes, c'est une autre ambiance. Ils ont une autre BU qui s'appelle CES et qui fait de la niche, sur des petites séries, sur des questions comme « est-ce qu'on arrive à faire entrer des projets initialement pensés pour l'auto, mais sur le rail, l'aéronautique ... ? ». Les effectifs de cette activité ont fortement diminué ces dernières années, sans que cette réduction semble avoir totalement résorbé la situation de surcapacité.

BJ : Oui, il y a une accalmie sur le terrain de l'innovation. Comme il faut serrer les boulons, tous ces machins qui étaient des préprojets ou des fantasmes, ça passe à l'as.

SBA : Oui, ils ont en tête des trucs comme la diversification. C'était le dernier exemple que je vous donnais : CES, ça veut dire Continental Engineering Software et c'était une entité de R&D au service de la R&D. Et en fait, ça ne prend pas. Récupérer des projets de défense en R&D auto par exemple, c'est un peu le miroir aux alouettes car ce ne sont pas les mêmes business, ce ne sont pas les mêmes certifications, il y a déjà des acteurs sur la R&D ... Est-ce qu'il y aura dans ce contexte quelques projets défense qui pourront être récupérés par la R&D auto, je ne suis pas certain. Et, de toute façon, je montrais dans mes derniers rapports que l'échelle de volume n'a rien à voir. Pour Rambouillet, ils reprennent des contacts avec Stellantis et espèrent que, après quelques années très perturbées, ça puisse reprendre. En revanche, ils disent que côté ingénierie, la direction des opérations s'américanise clairement et ils me disaient qu'ils sont désormais sollicités par les achats et non pas par des ingé de Stellantis. Avec les achats, on n'a plus des ingé de Stellantis qui parlent avec des ingé de Aumovio mais des gens qui ont comme objectif d'acheter moins cher et qui sont dans une logique de mise en concurrence dont il n'est pas sûr que Aumovio sorte gagnant. Ça dépend de la stratégie qui va être celle de Stellantis.

BJ : Là, logiquement, ils vont être sur une recherche de réduction du nombre de projets, de commonalisation et une politique d'achat à nouveau très dure pour aller récupérer un peu d'argent sur chaque composant ... On ne peut pas exclure, puisqu'ils ont tout de même donné un rôle important à Peugeot, qu'il y ait quelques projets importants centré sur la France et gérés par les ingénieries historiques de Peugeot mais c'est vrai que ça s'américanise et que, en Europe, ça s'italianise. Donc, oui, ce n'est pas très bien parti, effectivement.

SBA : Donc, côté représentants du personnel, il y a la peur d'avoir à subir des compressions d'effectifs. Leur conviction est que le fait d'avoir d'assez bons résultats économiques ne garantit plus l'emploi. En effet, si je prends le cas des activités françaises d'Aumovio, elles sont plutôt dans le vert mais, malgré une rentabilité qui est correcte et qui s'améliore, ils savent pouvoir être soumis à des plans de réduction d'effectifs et perdre leur emploi.

Chez Aumovio, aujourd'hui, ils cherchent encore à satisfaire les objectifs du plan d'avant qui était guidé par une espèce de benchmark qui avait été fait par BCG qui disait qu'ils étaient trop lourds dans les fonctions support type achats, qualité, RH et qu'il fallait rationaliser. Alors, on a des ratios à respecter et on déroule. Autre exemple, Aumovio a dit l'an passé : « on veut un ratio R&D to Sales de 10% ». Quand on raisonne au niveau d'activités qui sont à des niveaux de maturité très dissemblables, ça n'a pas de sens. Idem, si on raisonne au plan national. En France typiquement, vous avez 300 personnes en production à Toulouse et ça génère 300 millions de CA et vous avez 1000 ingénieurs en R&D : vous ne serez jamais à 10%. C'est un peu plus intelligent que ça mais ça génère tout de même des injonctions très violentes. Tout le rationnel du plan qui touche aujourd'hui tous les pays high cost, ce sont ces 10%.

C'est complètement idiot. C'était le cas avec le premier plan où la logique de benchmark risquait de créer un effet boule de neige : dès lors que les objectifs sont définis relativement aux autres implantations, l'amélioration de la performance d'un acteur peut conduire à relever à nouveau les exigences pour les autres. Les élus, face à cela, sont dans une grande insécurité parce que, quand ils écoutent ces discours, ça ne garantit pas l'emploi et ça abîme l'entreprise. Ils se disent : « à force de tailler dans les effectifs dans le cadre des accords pour des plans de départs volontaires, on va perdre de la compétence qui n'est pas remplacée, donc, en fait, on est en train de se tirer nous-mêmes des balles dans le pied. Aujourd'hui, on est opérationnel, on a des projets, des experts mais demain, à force de rationaliser, rationaliser ..., on va être à l'os, les gens se cassent, on perd la compétence, et demain on sera moins performant ». C'est une espèce de cercle vicieux.

BJ : Et comme ça correspondra au moment où les équipes tunisiennes ou marocaines seront montées en compétence, ça sera plus facile. Ce que vous me dites, c'est que la mise en concurrence des sites de prod s'est étendue à la mise en concurrence des sites de R&D.

SBA : Oui, et je vais même vous dire que c'est vrai aussi chez les sous-traitants. Quand vous prenez la sous-traitance de Aumovio ou ce que constatent les collègues qui interviennent chez des CAF (?) ou chez CODIS ou des boîtes comme cela qui font de la sous-traitance pour Renault et pour l'auto, il y a une vraie bascule vers les sous-traitants en BCC dans certaines activités comme la fabrication de display chez Aumovio. Vous ne prenez plus un sous-traitant qui est votre sous-traitant habituel en France ; vous prenez le même à Tishuan. En France, il vous reste des commerciaux et des chefs de projet. Oui, moi j'ai connu l'industrie des années 2000 où on allait chercher des usines en Inde, au Mexique ou ailleurs mais avec une R&D en France. Là, oui, c'est la R&D qui est délocalisée.

BJ : C'était le discours de l'Europe des années 90, où on va être l'économie de la connaissance, on peut laisser partir un peu les usines, mais sur la partie brain, ce sera chez nous ...

SBA : Oui c'est ça. Ça correspond aussi à une série de cas comme celui de la Tunisie où vous avez des systèmes scolaires hyper performants. La Chine, en termes d'ingénieurs, c'est pas mal. Nous, on est à un moment où on est en train de liquider un peu tout ça avec en face des concurrents qui sont performants. Dans ce mouvement, les Allemands sont sans doute un peu moins avancés que les Américains car la géopolitique les empêche mais ils y viennent et ont commencé à faire en R&D ce qu'ils avaient fait dans les usines. Les capteurs, ils sont faits en Roumanie, en Inde ... De la même manière, développer des zone controllers, ils savent le faire en Tunisie. Actia a un gros centre de R&D, de développement, en Tunisie et ça a l'air de fonctionner.

Voilà, j'espère que ça vous a éclairé.

Le cas AUMOVIO Toulouse et Rambouillet condense une part importante des questions rencontrées dans d'autres cas et permet de saisir le caractère désormais central de l'extension de la mise en concurrence des sites aux activités de conception. En effet, puisque AUMOVIO Toulouse est un établissement qui a autrefois été dans le périmètre Renault et que Rambouillet a historiquement travaillé essentiellement pour Stellantis, l'actionnaire a très tôt décidé de suivre ses clients français et, lorsque ceux-ci ont fait migrer leurs production dans les Low Cost Countries (LCCs) de la grande région Europe, Continental - devenu récemment Aumovio - a réduit drastiquement la voilure en production à Toulouse où l'établissement est devenu, comme Rambouillet, un site principalement dédié à la R&D. Le premier travaille essentiellement pour Renault (Renault-Nissan antérieurement) et le second pour Stellantis. L'un et l'autre sont toutefois des établissements secondaires dont les orientations et la charge de travail se décident au siège, en Allemagne, où sont localisés les patrons des Business Units sollicitées pour développer des offres pour les constructeurs français. Il en résulte que AUMOVIO France est situé à la périphérie du système AUMOVIO sur les deux volets : en production, l'activité est devenue marginale car l'essentiel de la production est assuré dans les LCCs ; en conception, les ingénieurs français sont à la fois soumis aux logiques de rapatriement en Allemagne et à la montée en compétence des sites des LCCs qui attirent une part de l'activité qui leur était autrefois dévolue.

Cette logique générale est gérée par un patron de AUMOVIO en France et des équipes de managers et de responsables syndicaux qui ont une très vive conscience de ces logiques qui les impactent et qui nourrissent des relations de très grande qualité avec l'expert Syndex qui passe avec eux énormément de temps puisque, ainsi qu'il le souligne, AUMOVIO va « de réorg en réorg ». Ceci signifie que l'impact de ces mouvements de fond est médiatisé dans les entreprises équipementières allemandes par des « plans » de très grande ampleur qui définissent des objectifs de réduction d'effectifs très lourds et les appliquent de manières parfois assez mécaniques. Comme l'indique encore l'expert, dans la mesure où les effectifs y sont notoirement plus importants, c'est d'abord l'Allemagne qui est touchée mais s'il est possible de faire subir aux établissements non allemands une part des sacrifices un peu plus importants alors on ne saurait s'en priver. Les salariés – et leurs patrons – ont alors la conviction que, de plans de départs en plans de départs, c'est le cœur de compétences de AUMOVIO France qui est touché et que les probabilités de se voir affecter demain des projets devenus plus rares s'amointrissent. La dynamique bien connue des sites de production se voit réitérée en conception.

Ici, la logique est moins celle de la baisse des volumes que celle de la baisse du nombre de projets. Elle est liée au fait que le nombre de nouveaux modèles lancés est orienté à la baisse, chez les Premiums allemands en particulier. Elle est associée au fait que les nouvelles prestations que les constructeurs souhaitent proposer sur leurs nouvelles gammes se raréfient

comme on le perçoit à travers la mise en sommeil de tout ce qui concernait le véhicule autonome. Elle est liée enfin au recours à des solutions et/ou à des ingénieries chinoises. En effet, chez les constructeurs allemands, une part des véhicules qui sont ou vont être proposés en Europe seront conçues par les ingénieries chinoises. Renault a, avec la Twingo et l'activation de ACDC, suivi cette voie en invoquant la très structurante et problématique « vitesse chinoises » résumée par l'invocation d'une espèce de norme des 24 mois. L'expert Syndex en souligne à a fois la contestabilité et l'importance : même si on ne sait pas en vérifier le respect et si on peut nourrir des doutes sur l'intérêt qu'il peut y avoir à s'y soumettre, il s'agit là d'un mythe qui est fondateur de pratiques nouvelles et, en particulier, d'une sinisation de très grande ampleur des chaînes de valeur européennes dont les industriels de l'électronique sont des témoins privilégiés.

Marie Meixner suit pour Syndex les activités du Comité de Groupe Européen de Valeo. Nous l'avons interrogée à ce titre dans la « première vague d'entretiens ». Elle nous avait alors parlé essentiellement des divisions qui sont actives sur la partie Powertrain et sur la partie ADAS/SDV. Une réunion spécifique devait se tenir peu après notre entretien sur les activités de la division éclairage et avons décidé de nous en reparler plus tard. Cet entretien qui intervient dans la seconde vague résume beaucoup des dynamiques à l'œuvre chez les grands équipementiers et c'est la raison pour laquelle nous en proposons ici une restitution presque exhaustive.

*

* *

BJ/ Nous nous étions parlés de Valeo en général et vous m'aviez promis un focus sur l'éclairage pour compléter l'entretien qu'on avait fait sur les autres divisions. J'ai regardé ce que je trouvais et il y a eu pas mal de presse. Ils ont fait beaucoup de communication sur Angers en juillet. Ils avaient aussi invité la presse à Bobigny quelques temps avant.

Ils essaient de montrer que c'est très important, que c'est très techno et qu'il y a beaucoup de valeur dans ces fabrications et la conception qui va aller avec. Évidemment, les questions que nous posons sur les volumes, sur la valeur et surtout sur les délocalisations se posent. Ce que j'ai retenu de l'entretien qu'on avait déjà eu, c'est qu'en fait, il y a deux grandes problématiques chez Valeo. La première concerne la concurrence interne à Valeo au sein de l'UE et au-delà de l'UE. La seconde concerne la concurrence qui s'exerce contre Valeo de la part des nouveaux équipementiers chinois avec des implantations soit en Chine, soit, et ce sera de plus en plus le cas, en Europe. Donc, j'ai des questions qui sont :

- Comment ce business de l'éclairage se développe-t-il ?
- La baisse des volumes est-elle compensée par l'augmentation de la valeur ?

Parce qu'il semble que toute la presse dit combien c'est devenu techno, etc.

Et ensuite, bien entendu, qu'est-ce que ça donne en termes d'activité pour les établissements français, étant donnée cette concurrence interne et externe à Valeo ?

Voilà, en gros, ce que sont les interrogations. Avant cela, en termes d'établissement, il y en a combien en France ? Deux ? Trois ? Bobigny, Angers...

MM/ Il y a Angers qui fait l'éclairage avant et qui a de la R&D. Angers-Blois, puisque Blois est désormais adossé à Angers pour former un seul établissement. Il y a également Mazamet (Tarn). Eux, historiquement, faisaient des allumes cigares. Aujourd'hui, ce sont les « produits spéciaux » qu'ils essayent d'avoir... En fait, ils faisaient allume-cigare et feu stop arrière et ils essayent de se positionner sur ce qu'ils appellent chez Valeo les produits spéciaux comme ces trucs qui se projettent sur le sol quand j'ouvre ma porte ...

BJ/ Dans la division éclairage, il y a l'essuyage aussi, c'est ça ?

MM/ Il y a de l'essuyage, oui. Il y a un autre site encore à Sens qui fait des feux arrière.

BJ/ J'ai lu que sur la R5, l'avant devait être fait à Angers et l'arrière à Sens.

MM/ Oui, ça nous fait un établissement de R&D et ensuite des établissements de production. En fait, en R&D, c'est plutôt un établissement et demi, parce qu'Angers, c'est un centre de R&D intéressant quand même.

BJ/ Oui, d'accord, donc il y a une importante activité de R&D sur le site d'Angers alors que sur Blois, Mazamet et Sens, ce n'est que de la prod. Je lisais qu'à Angers, ils sont sur des produits plutôt tech, avec un lien avec l'activité de R&D, et qu'il y a une partie croissante qui est plutôt camion, parce que sans doute les valeurs unitaires sont plus élevées, c'est ça ?

MM/ Oui, les valeurs unitaires sont plus élevées, et puis on est sur des cycles de vie qui sont plus longs. Cela veut dire que cela donne de la visibilité au site par rapport à l'automobile, où l'un des facteurs de risque, c'est que les séries tournent beaucoup plus rapidement. Il en résulte une garantie de charge assez faible. L'automobile est moins certaine, plus fluctuante que le camion.

BJ/ Donc, avec le poids lourd, on est sur quelque chose qui permet de stabiliser, d'offrir de la visibilité au site. Parce que quand vous obtenez un marché, il y en a pour 15 ans, c'est ça ?

MM/ Oui, et ça c'est vraiment précieux.

BJ/ Dans l'automobile, un des trucs que soulignait votre collègue qui suit Aumovio chez Syndex est qu'il y a une espèce de mode autour d'un délai de conception de 24 mois et, plus généralement, sur l'accélération des cycles de vie.

MM/ Absolument, oui.

BJ/ Il y a une espèce d'emballlement, avec cette statistique que tout le monde a vu sur les 642 produits qui sont sortis en 6 mois en Chine. Pour moi, c'est un des résultats du travail, que je conduis : cette affaire du raccourcissement des délais semble presque aussi structurante que la baisse des volumes. Il y a un discours managérial qui répète un refrain du type « vous n'êtes vraiment pas bon, donc il va falloir qu'on aille en Chine non seulement parce qu'ils sont beaucoup moins chers, mais aussi parce qu'ils vont tellement plus vite ... ». J'ai d'ailleurs, avec

Syndex, un travail en cours sur l'économie circulaire et il y a une contradiction dans les termes entre cette thématique de l'accélération des renouvellements et l'exigence de moindre consommation des ressources, etc.

MM/ Oui, bien sûr. Et là effectivement, les optiques, ce sont des trucs qui bougent même quand il y a des variantes de modèles. Généralement, quand on fait un renouvellement, on dit qu'on fait un facelift, et ça veut dire qu'on va la plupart du temps modifier les optiques. Et, dans ces cas-là, il arrive que quand on parle de Captur 1, Captur 2, ..., on déréférence Valeo pour prendre un autre fournisseur.

Malgré tout, Valeo est leader sur l'éclairage en Europe et, face à des concurrents qui sont en difficulté, Valeo a tendance à les sortir. C'est sans doute une configuration qu'on rencontre peu ailleurs à l'heure actuelle mais, là, Valeo progresse sur le dos des autres, y compris dans le camion d'ailleurs. Angers en particulier a bénéficié des difficultés d'autres acteurs. Aujourd'hui, la position concurrentielle de Valeo est plutôt en Europe. Malgré cela, vis-à-vis des concurrents chinois, cela reste très fragile du fait de ce renouvellement rapide des séries. Aujourd'hui, Valeo éclairages va bien mais ce n'est pas pour autant que d'ici deux ans on ne peut pas se retrouver dans une situation très différente. Le management se sert d'ailleurs de cela pour dire « attention, ne vous croyez pas en situation confortable ». A d'autres moments, ils disent au contraire que tout va bien.

BJ/ On avait l'impression dans la presse qu'ils se vantaient tout de même de briller.

MM/ C'est une opération de com', qu'ils ont fait : ils ont besoin de faire parler d'Angers. Le discours qui nous a été servi n'était pas le même, on était sur quelque chose de beaucoup plus nuancé. Ce que je comprends sur les enjeux de R&D dans l'éclairage par rapport à la Chine, c'est que là où l'Europe, en tout cas chez Valeo, essaie de se placer en Chine et de gagner contre des fournisseurs chinois, c'est aussi sur ce type de produit. En effet, chez les constructeurs chinois et pour le marché chinois, l'éclairage a un autre enjeu car on aime bien que ça brille, que ça brille partout, à l'extérieur, à l'intérieur, au sol, dans les airs. Il y a ainsi des développements qui se font en Chine et ne se font pas en Europe.

BJ/ Du coup, ils se disent qu'il y a un enjeu fort à être présent auprès des Chinois. Ils sont plutôt bien présents en Chine, de mémoire.

MM/ Oui ils sont très présents en Chine auprès des chinois, mais il y a un intérêt à le rester avec une interrogation sur la question de savoir où faire cette R&D : si le marché chinois est plus dynamique en termes d'innovation, alors c'est plutôt là-bas qu'il faut localiser la R&D.

BJ/ C'est une innovation plutôt cosmétique, non ?

MM/ En fait, peu importe. C'est peut-être annexe à la fonction de mobilité, mais ça contribue à modifier le produit et cela donne de la valeur au lighting.

BJ/ Vous avez une idée de ce que valait un projecteur il y a dix ans comparé au prix auquel on arrive maintenant ? En carrosserie-réparation, une des raisons qui fait que les coûts de la carrosserie en cas de choc explosent, c'est parce que les phares étaient des trucs relativement simples et que désormais, au lieu de valoir 400 euros, ça vaut 5000.

MM/ Ce sont des multiples, en fait et c'est vrai que la révolution, à la différence de celles qui concernent la motorisation (le powertrain) ou les ADAS, en matière d'éclairage elle s'est faite il y a dix ans. Aujourd'hui, il n'y a pas de changement de l'ampleur du passage au LED. Ça a été le grand changement qui a permis de faire du design différent et qui a augmenté la valeur du produit. Ce que je comprends aujourd'hui, c'est que l'on n'est peut-être pas animé par l'espoir de vendre plus cher, alors que côté ADAS et SDV, on est sûr que si l'on impose le 'zonal controller', ça permettra d'avoir un contenu par véhicule beaucoup plus élevé.

L'innovation dans l'éclairage, c'est un peu passé. Par rapport à cette idée d'une innovation cosmétique, il faut nuancer car il y a des marchés avec un vrai contenu R&D. Le carpet lighting, les logos éclairés, l'ensemble des surfaces éclairées à l'avant des véhicules : toutes ces fonctionnalités ne sont pas nécessaires à l'usage de la voiture, mais permettent d'apporter une signature et les constructeurs sont prêts à payer pour cela.

BJ/ Oui bien entendu mais c'est plutôt de l'ordre du design et du marketing que de la qualité de l'éclairage ou de la signalisation du véhicule sur la route.

MM/ Oui, en ce qui concerne ce que je viens de lister mais, en termes d'éclairage, il y a quand même le fait que l'éclairage est aussi une réponse dans la communication entre le véhicule et son environnement. C'est ça qui est visé, la pixellisation. La pixellisation, ça paraît être un des trucs qui pourrait se généraliser voire devenir obligatoire.

BJ/ Je me rappelle avoir été invité par Plastic Omnium il y a dix ans et ils ne m'avaient montré, que des produits qu'ils avaient développé pour des produits de marques chinoises parce qu'il y avait une telle demande pour rendre la bagnole plus sexy ou plus vendable qu'ils arrivaient à vendre des systèmes plus chers et plus sophistiqués à ces clients-là beaucoup plus volontiers à ces constructeurs plutôt qu'aux clients européens. C'est ce que vous disiez sur le fait qu'il faut être en Chine parce qu'il y a une telle demande de différenciation de son produit que ça suscite des dépenses par voiture qu'on n'a pas forcément chez Dacia.

Par rapport à ça, la question que vous posiez, c'était est-ce que si on veut être à ces rendez-vous-là, est-ce que, en termes de R&D, il faut être en Chine, en France ? La partie qui a été mise en valeur cet été à Bobigny ou à Angers renvoyait moins à la partie cosmétique qu'au fait de ne plus avoir à faire comme on a appris à faire quand on était petits : plein phare vs code etc. Ça indiquerait que la révolution des LEDs continue d'une certaine manière, qu'on n'en avait pas tiré toutes les conclusions, que ce soit en termes d'esthétique véhicule ou en termes de qualité des fonctions. En plus, il y a la partie capteur qui permet de rendre l'éclairage intelligent et de faire en sorte que ce soit la voiture qui décide plutôt que les conducteurs. Est-ce que ça a contribué à étoffer les équipes de R&D ? Est-ce que les effectifs ont cru en France ? Est-ce

qu'on a sauvé l'effectif français parce que les trucs plus basiques, ont été développés ailleurs en Europe ? Comment est-ce que tout ceci se redessine ?

MM/ Recruter, ce n'est pas dans les plans. Avec l'IA, il n'y a pas d'ambition de renforcer de façon significative les équipes de R&D. Déjà, leur stabilisation est un vrai enjeu. Symétriquement, je n'ai pas l'impression que pour l'instant, on ait des éléments qui permettent de remettre en question la stabilisation des effectifs R&D au niveau du lighting.

Il n'y a pas de pression à la baisse. C'est plutôt flat. Ce qui est déjà très positif.

BJ/ Effectivement, vous êtes les premiers qui me parlent d'effectifs stables ...

MM/ Oui, parce que, sur la technologie actuelle LED, la plateformisation des produits s'est faite il y a 10 ans. Aujourd'hui, le produit est mûr. Le produit tech de l'éclairage n'est pas nouveau et la plateformisation fait que la pression sur les coûts de développement est moins élevée. Elle va se maintenir pour des raisons économiques mais elle n'est pas urgente. Il n'y a pas d'effort d'investissement à faire comme côté Powertrain, ADAS ou SDV.

Cette évolution sera aussi liée à l'évolution de Valeo dans son ensemble et aux moyens que consacrera le groupe à la poursuite de tous ses objectifs stratégiques qui sont aussi liés aux objectifs financiers. Toutes choses égales par ailleurs, on n'anticipe pas de pression à la baisse des effectifs au niveau du Lighting. On n'a pas d'éléments permettant d'anticiper cette tendance. Ce qui est en train de se passer dans les autres divisions de Valeo, s'est déjà produit pour l'éclairage. C'est le cas de la massification de la R&D : avant (càd avant le Covid), il y avait un bureau d'études à Mazamet, un à Sens ... Il y a 10 ans quasiment, Tout cela a été centralisé, à Bobigny, à Angers, ou encore sur d'autres sites en Europe.

BJ/ En gros, quand il y avait un atelier, il y avait une équipe qui faisait au moins les études pour acclimater chaque projet en couplant l'aspect design produit et l'aspect fabrication. Ce que j'ai perçu en enquêtant, c'est que de plus en plus, que ce soit sur les airbags ou en éclairage, on a disjonction, ce qui fait qu'on peut balader la R&D un peu partout en fabriquant en Roumanie ou ailleurs. C'est ça la « massification » ?

MM/ Oui, c'est cela : ce n'est pas parce que la R&D va être à Angers que forcément les fabrications vont être prises en charge par l'usine. Non, absolument.

BJ/ Est-ce que cela veut dire qu'il y a de la R&D ailleurs en Europe sur les mêmes fonctions ? Dans l'éclairage, il y a Bobigny, Angers. A-t-on l'équivalent en Europe de l'Est ?

MM/ En Pologne, il n'y en a pas tant que ça mais Chrzanów en a un peu maintenant. Mais, il y a l'Espagne, c'est vrai : Martos, en Espagne a un gros centre de R&D.

BJ/ D'accord, ça veut dire qu'il y a quand même une espèce de dissémination de l'activité de R&D sur 4 ou 5 sites en Europe, plus quelques sites en Chine ou est-ce que ce qui va être fait pour les Chinois, c'est fait à Bobigny ?

MM/ A priori, non. Chaque division a un nouveau produit qui est développé en Chine. La stratégie, c'est local pour local, normalement.

BJ/ C'est la proximité du constructeur qui est cherchée à ce moment-là ?

MM/ Là, je suis beaucoup plus circonspecte sur le sujet, en ce qui concerne la répartition de la R&D entre la Chine et l'Europe. La stratégie affichée, c'est local pour local, y compris pour la R&D. Il y a des centres de R&D importants en Chine, mais on n'a pas beaucoup d'informations sur ces centres-là. Ce qu'on peut évaluer c'est « l'Europe pour l'Europe ». C'est plutôt la réalité mais, en revanche, ce qu'on a pu entendre dernièrement, c'est qu'on ne s'empêche pas, s'il y a une demande d'un client sur un produit en Chine, on le fait en Chine et si ça peut servir à l'Europe, on le reprend en Europe. Sur une autre division, il y a eu un cas récemment où la R&D était pilotée par l'Europe, mais où le travail a été entièrement fait par la Chine. Donc, la division du travail est réinterrogée et devient plus floue.

BJ/ Oui, parce que le discours de Périllat consiste à dire « Nous, on veut bien que des Chinois viennent chez nous, pour peu qu'ils se plient aux règles européennes. Nous, quand on est en Chine, on se plie aux règles chinoises. ». C'est cette idée qu'on va travailler dans les régions, pour les régions, et pas promener la R&D ou les produits partout dans le monde. Après, évidemment, ce que vous pointez est que ce n'est pas toujours vérifié.

MM/ Oui parce qu'on ne se prive pas d'actualiser des travaux qui sont faits à l'autre bout de la planète, s'il le faut. Sans compter qu'il peut y avoir des constructeurs qui disent « Moi, ma BMW, je la fais en Chine pour l'Europe. ». Ça dépend aussi de la demande des constructeurs.

BJ/ Ce qu'on lit et voit dernièrement est qu'il y a une grande pression aussi sur les équipementiers concernant la localisation de la R&D pour des raisons qui tiennent au coût et à cette vitesse d'exécution qui serait merveilleuse, etc..

MM/ Oui, et puis même en termes d'innovation, il faut se positionner là où vont être localisés les volumes les plus importants et/ou là où vont se faire les premiers SOP sur des produits innovants. En raisonnant ainsi, on induit un déplacement en Chine et il est difficile dès lors de concevoir une R&D qui ne serait qu'européenne, sur l'éclairage particulièrement.

Sur les deux autres divisions, c'est au moins aussi important. Si, le centre de gravité de l'auto bascule vers la Chine, tout est réinterrogé.

BJ/ Mais Valeo est en Chine depuis longtemps et, pour l'instant, le mouvement de relocalisation de la R&D n'était pas aussi net : ça n'avait pas donné lieu à une demande express des constructeurs comme Renault ou Stellantis pour que l'essentiel soit conçu en Chine et fait en Chine pour eux-mêmes. En gros, le Made with China, est un mantra relativement récent dans l'approche produit des constructeurs européens.

MM/ Il y a ça, mais la stratégie des constructeurs européens, et français spécialement, a aussi changé parce que leur poids en Chine a baissé. L'enjeu pour Valeo, du coup, n'est pas d'être présent auprès de Stellantis, Renault ou Volkswagen en Chine, mais c'est surtout d'être présent

auprès de clients chinois parce que ce sont les constructeurs chinois qui font le gros des volumes en Chine. Du coup, la question se pose différemment. Il n'y a plus d'entente entre Européens qui permettent de faire des volumes importants en Chine.

BJ/ Oui, parce qu'il n'y a plus d'Européens en Chine à part les Allemands qui font un peu d'acharnement thérapeutique. Parce que là, dans les clients de Valeo, il y a une bonne part des constructeurs chinois, je suppose, c'est ça que vous dites, sur la partie Lighting.

MM/ Une bonne part et dans les objectifs stratégiques, sans aucun doute. La cible, c'est ça.

C'est être plus présent auprès des constructeurs chinois parce que, comme vous le dites, le débouché chez les constructeurs occidentaux, s'est considérablement amenuisé.

BJ/ Si on veut être présent en Chine, il faut être présent auprès des Chinois parce qu'ils ont des parts de marché de 60 %, alors que c'était plutôt 25 il y a 10 ou 15 ans.

MM/ Et c'est le plus gros marché automobile mondial aujourd'hui.

BJ/ Sauf que tout le jeu chinois est quand même de sortir les Occidentaux et, donc, la question qui se pose pour les équipementiers, est : est-ce que ce que les constructeurs sont en train de rater, les équipementiers peuvent le réussir? Est-ce que ce qu'ils avaient réussi il y a 10 ans peut rester vrai ? Est-ce qu'il y a des acteurs chinois qui les contestent désormais ? Parce qu'il semble que, y compris dans ces fonctions-là, il y a quand même des acteurs chinois qui ont pas mal gagné en compétences. Par rapport à la concurrence, vous me disiez tout à l'heure, que Valeo est vachement solide pour l'instant et est plutôt en train de sortir les autres. Alors les autres, c'est qui en Europe ? C'est qui en Chine ?

*

* *

Les équipementiers sont plus mondialisés encore que les constructeurs et, comme il est souligné ici, ils sont encore présents en Chine alors que les constructeurs « français » s'en sont faits sortir. Malgré cela, paradoxalement, ces très grands équipementiers, et Valeo singulièrement, sont sinon plus protectionnistes, du moins plus prompts à prendre quelques distances avec les naïvetés associées à l'idéologie de la mondialisation heureuse pour tenter de défendre les contenus locaux et le caractère « régional » plutôt que « global » de l'organisation de la production et de la conception.

Le domaine de l'éclairage est un domaine très technologique dont la grande « révolution » a été associée à l'avènement des LED et est maintenant relativement ancienne. La concurrence y est très forte et se fait à la fois sur les prix et sur la capacité des équipementiers à offrir des prestations qui technologiquement et esthétiquement permettent de faire des différences. Ceci signifie qu'il ne s'agit pas ou plus tout à fait d'un marché de commodités et c'est vraisemblablement ce panachage entre une logique très centrée sur la réduction des coûts et une autre très centrée sur l'amélioration des prestations qui convient à Valeo et à ses établissements français.

Malgré cette nécessité de proposer des prestations spécifiques pour chaque modèle ou chaque variante de modèle, on a assisté à un découplage entre fabrication et R&D et notre enquête a montré que ce n'est pas spécifique à Valeo : la « massification » de la R&D la concentre sur quelques établissements et implique que d'autres qui avaient autrefois un bureau d'étude en soient désormais dépourvus. A ce prix, les effectifs de R&D semblent pour voir se stabiliser et, de même, malgré le développement de sites polonais ou espagnols, les sites français de lighting vivent. On a certes assisté par le passé à la fragilisation d'un établissement comme celui de Blois qui est devenu une sous-partie de l'établissement angevin mais la division n'est globalement pas en grande souffrance.

Une interrogation persiste toutefois concernant le rôle de la Chine et de la R&D chinoise. En effet, la direction plaide pour une approche régionale et entend faire en sorte que la R&D chinoise travaille pour le Chine et laisse à la R&D européenne le soin de gérer les RFQ des constructeurs en Europe. Malgré tout, dans ce domaine comme dans d'autres, la Chine n'est pas seulement la région où les plus grands volumes sont produits mais aussi le pays dans lequel la multiplicité des modèles et l'intensité de la concurrence impliquent la recherche de la différenciation stylistique la plus intense. Dès lors que ladite recherche passe très souvent par les phares et feux, une division comme celle de Valeo lighting est plus active en Chine qu'elle ne l'est ailleurs.

Parce que tel est le cas, malgré sa doctrine « régionaliste », Valeo Chine placera « sur étagère » des solutions plus nombreuses et allègera d'autant de facto la charge de travail qui incombera aux ingénieries européennes. Il en résulte cette impression que, en ce domaine comme en bien d'autres, c'est en Chine que cela se passe et que ne pas y être présent pour un équipementier serait très problématique même lorsqu'il s'agit de rester en position forte ou dominante sur ses marchés historiques.

Je me présente, explique un peu longuement les objectifs du travail et la manière dont j'ai procédé. Je précise pourquoi j'ai souhaité faire un focus sur Douai ce qui me permet de lui indiquer ce que je sais déjà à la fois du site et de la situation des Hauts de France en matière automobile. Il se présente en retour et me raconte qu'il a d'abord participé au démarrage du site Toyota de Valenciennes (Onnaing).

Conformément à ce que je lui ai expliqué, je cherche d'abord à comprendre comment a été négocié le virage électrique. La partie de l'entretien que je choisis de restituer in extenso, est celle qui rend compte de ce passage et de l'accord associé. Je résume à la fin ce qu'il m'a dit de la suite des événements avant d'analyser les apports clés de cet interview.

Nous démarrons donc sur la période 2010-2020, celle qui a correspondu à la dernière « tranche de vie thermique » du site de Douai.

*

* *

BJ/ Comment c'est passé l'accueil à Douai des trois modèles qui vous ont été affectés après la crise de 2010 avec le Scenic, l'Espace et le fameux Talisman ? En fait, vous preniez la place de Sandouville mais partagiez le C avec Palencia.

CF / Mal car ces modèles ont été assez catastrophiques commercialement et, de ce point de vue le Talisman, était le pire. On s'est aperçu que, au bout de deux ans, les gens découvraient la voiture. « *Qu'est-ce que c'est que ça ? Elle est fabriquée où ? C'est quoi ce modèle ?* ». Enfin, c'était incroyable : les gens n'en avaient aucune idée.

On nous avait répondu à l'époque, parce que la Clio marchait du feu de Dieu, que l'on préférerait valoriser les produits qui se vendent. Au contraire, c'est nous qui avions besoin de publicité. Il n'y a eu aucune mise en avant. Et, quand ils ont commencé à vouloir valoriser l'Espace, ils ont conçu la campagne publicitaire avec l'acteur américain Kevin Spacey, qui s'était fait choper pour des histoires glauques aux États-Unis. Donc la pub a disparu. Dans ces années-là, on n'a pas été aidé.

BJ/ C'est la période où les monospaces sont remplacés par les SUV et où Renault n'en a pas...

CF / Exactement.

BJ/ Le seul SUV que vous aviez, c'était Kadjar qui avait été affecté à Palencia. Il faisait relativement peu de ventes mais il faisait quand même 120 000. Alors que vous, vous faisiez 50 avec les trois confondus ? A la fin, vous étiez à combien ?

CF / Je vais même être plus pessimiste que ça. J'y reviendrai tout à l'heure, mais je vous expliquerai que, au début de la construction, du balbutiement d'Electricity, on n'était pas à 50 mais à 24 000. On était à 8 % de notre capacité usine. Donc, quand cette proposition d'aller sur le VE arrive, on se dit : « *là, c'est la dernière cartouche* ». Parce que, dans ces années-là, la direction générale n'a pas su anticiper cette montée du SUV. Et nous, avec nos longues berlines et nos monospaces, on a plongé complètement.

BJ/ Oui, parce que le Scenic, il a fait des ventes assez confidentielles. C'était quoi ? Dix fois moins que le précédent ?

CF / Bien sûr, carrément. C'était passé de mode. Le petit monospace, cinq ou sept places, des familles, c'était complètement fini et les gens ne voulaient plus de berlines non plus. Donc, on a cru qu'on allait tourner du feu de Dieu avec ces modèles et on s'est ramassé complètement.

BJ/ Oui, et c'est aussi une période où il y a aussi eu cette idée qu'on pouvait lancer plein de modèles à la suite sans rencontrer de problèmes de qualité et où vous vous êtes retrouvés à essayer des problèmes de reprise en bout de ligne qui étaient sérieux, quand même, non ?

CF / Exactement. Et au niveau des prises de décision, c'est la fameuse époque où ça ne dérangeait pas (Je grossis exprès les traits) Carlos Ghosn d'ouvrir une usine par modèle. Donc, bon, on a eu une grosse, grosse vague d'inquiétudes jusqu'au début des années 18-19-20.

BJ/ Oui, parce qu'entre le départ de Ghosn et l'arrivée de Luca De Meo (LDM), en 18-19, vous êtes très inquiets et vous commencez à être rassurés ou il va falloir attendre que LDM arrive ?

CF / Pas encore. En fait, c'est monté crescendo, on se posait vraiment la question, tout en étant persuadés que l'un des sites allait fermer. Lequel ? On commençait à être persuadés à travers les médias qu'ils allaient mutualiser certains sites, notamment Maubeuge.

Il y a eu des événements dans les rues à Maubeuge. YouTube en est truffé. On voit les manifestations. Je ne sais pas par quel biais, mais la rumeur avait couru que Maubeuge allait fermer et qu'on allait mutualiser sur le site de Douai. Le problème se posait ainsi à l'époque parce que le Douaisien a toujours cru qu'il allait être sauvé.

BJ/ En fait, c'est un site relativement récent. Il date de 1974 et ça a tellement bien marché pendant des années qu'on a du mal à en imaginer la fin.

CF / Oui, on a nourri le groupe pendant pas mal d'années avec notre Mégane Scénic, donc, on s'est dit...

BJ/ Oui, c'était 80% des profils de Renault, quand même.

CF / Mais c'est ça. Donc, on a connu des années, où on bossait 5 heures par jour, 3 jours par semaine. Ce n'est pas méchant ce que je dis, mais on était plus souvent chez nous qu'un prof ou un instit. C'était devenu du délire. Alors on s'est dit, si on a été sauvés là, on sera toujours sauvés. Et quand on a commencé à nous parler en disant, bon, ben voilà, on commence à entamer des réflexions sur un pôle d'excellence, où on pourrait, à Douai, passer au tout électrique.

Là, je ne vous dis pas, beaucoup ont été scotchés au fond de leur siège en disant « *ça ne marchera jamais le tout électrique* », « *on est le fleuron de la marque* », « *de l'électrique ! pourquoi pas des vélos ou des tondeuses ?* ». Enfin, personne n'y croyait.

BJ/ Mais ça, ce sont des réflexions antérieures à l'arrivée de LDM ? C'est en 2019 ?

CF / C'est 2020, ça, à peu près. Ça s'est télescopé avec les événements de Maubeuge, dans la rue : « *on va fermer, sauvez-nous* ». Xavier Bertrand, les politiques, c'était un peu à cette période-là. Donc, on a été convié avec les représentants syndicaux des trois sites, Ruitz, Maubeuge et Douai.

On a rencontré le très charismatique Luciano Biondo qui arrivait tout juste de Toyota. Et là on nous a dit : « *voilà, on a des réflexions sur la création d'un pôle d'excellence* ». On appelait ça comme ça le « *pôle d'excellence* », en vue de l'électrification et il s'agissait de fabriquer des modèles électriques, uniquement électriques.

Donc, on virait complètement tout. Nos lignes d'assemblage devaient être complètement reprises. Il y avait un étage à l'usine. Il fallait le supprimer ...

Tout ça s'est fait en plein Covid et c'était un peu compliqué pour rassembler 30 ou 40 personnes dans une pièce pour commencer les discussions. Donc, ça a monté crescendo. C'est là qu'on s'est entendu dire : « *Messieurs, mesdames, vous savez que vos sites respectifs, tournent à 8% de ses capacités pour Douai (avec 24 000 voitures par an) et Maubeuge à 12%* ».

BJ/ Je pensais que c'était moins pire, Maubeuge parce que ça a été un site qui était considéré comme le site le plus performant de Renault pendant pas mal d'années ?

CF / Oui, les chiffres, on ne les avait pas en tête. On s'est pris un coup. On s'est dit que c'est comme si nous étions des Auchan avec deux salariés ! Alors, face au projet, on s'est dit : c'est quoi ? Un plan de secours ? Une seconde chance ? On ne savait pas. Nous, la gamme Talisman, Espace ..., on nous l'avait vendue comme une assurance pour 10 années d'activité !

BJ/ Oui, donc là, vous craigniez que ce soit à nouveau un faux espoir.

CF / On craignait surtout d'être en ballottage avec un site. On nous avait parlé expertise, infrastructure, âge des sites, performance ... A travers nos réunions CE et ensuite CSE, on a compris que le site de Maubeuge était vendu comme le benchmark français. Nous, on avait des voitures, mais, au niveau qualité, performance, on n'était pas terrible. Il ne faut pas se le cacher.

BJ/ Il y a aussi un aspect que résume la formule « quand on veut tuer son chien, on dit qu'il a la rage » parce que si on vous affecte peu de volumes, si vos flux sont bas, vous n'avez pas le temps d'essuyer les plâtres, la productivité est faible, la qualité basse ...

CF / Exactement. Il y a beaucoup de sites, comme Flins à la fin qui avaient ce type de problème-là parce qu'ils n'avaient pas assez de production.

Concernant Electricity, ensuite, on a commencé à discuter de l'affectation de modèles parce qu'on nous a dit qu'il y aurait un demi-milliard d'euros d'investissement sur de nouvelles chaînes de montage, une chaîne à hauteur variable pour améliorer les conditions de travail. Dans certains secteurs, on n'a laissé que les murs au montage !

Donc, l'investissement était là, manquait l'affectation des voitures. On a alors su qu'on allait avoir une R5 et Maubeuge une R4. Luciano Biondo était charismatique mais ce n'était pas non plus le Père Noël. Il nous a bien vendu le projet et il obtenait des choses. Il se battait avec la direction pour qu'on ait un plan produit qui permette de remplir les sites.

BJ/ Je l'ai rencontré plusieurs fois. Ce qu'il m'a dit, c'est que quand il était chez Stellantis, à Mulhouse, il a convaincu Varin qu'un site ne pouvait bien tourner en France qu'avec du B comme c'est le cas pour Onnaing : sans B, on n'a pas les volumes et on est un site qui sous-performe. Il avait obtenu la 2008 à Mulhouse. Il est venu chez vous parce qu'on lui a dit qu'on allait faire du B électrique et il a considéré qu'il aurait des chances d'avoir les volumes nécessaires pour que l'usine tourne.

CF / Nous, à Douai, on nous a quand même inculqué l'inverse pendant plusieurs décennies. On nous disait que, vu le coût de production, les salaires et charges en France, on est incapable d'y fabriquer des petits modèles. Donc, on est arrivé avec la gamme 15-40 qui avec l'idée que, de toute façon, on est incapable de faire du petit véhicule et là on nous a expliqué le contraire, via la R5, la R4, et après Nissan, Mitsubishi et bientôt Ford ! On s'est gratté la tête en nous disant qu'on nous avait baratinés pendant 40 ans.

BJ/ Oui, vous avez eu droit aux vérités successives du management !

CF / Voilà, exactement. Le problème, c'est qu'on était tous novices en la matière, que ce soit au niveau industriel ou syndical. Dans ce contexte, on avait l'impression que le premier qui parlait avait raison. À cette époque-là, on était allé dans le Valenciennois à une conférence automobile et un des intervenants nous avait balancé : « *Ne vous réjouissez pas trop vite, la fabrication d'un véhicule électrique se fait avec 30% de personnel en moins.* »

BJ/ Oui, c'était ce qu'on racontait aussi chez Volkswagen à l'époque.

CF / Alors, je ne vous dis pas, on a tous sorti notre calculette pour chiffrer les pertes de 30% des effectifs en se disant « *Ce n'est pas possible, quoi. Ce n'est pas possible.* » Après, à froid, on a quand même compris qu'une voiture électrique, c'était une voiture sans moteur thermique, donc que ça incluait peut-être un petit peu moins de personnel au niveau des lignes d'assemblage des moteurs, mais le reste, c'était à l'identique

BJ/ Il y avait quand même l'expérience Flins-Zoé où Zoé et Clio étaient assemblées sur les mêmes chaînes et elle montrait qu'en assemblage ce n'était pas le jour et la nuit.

CF / Non, bien sûr. On a été rassuré et, suite à ça, quand Luciano est arrivé, j'ai participé à toutes les négociations d'Electricity qui se sont déroulées en 2021. On a signé le 8 juin 2021 pour une mise en service de l'accord le 1er janvier 2022. On a avancé à tâtons, parce que pour négocier, il y avait quand même une trentaine d'intervenants de 6 OS différentes.

BJ/ Tout le monde a signé, c'est ça ?

CF / Oui, les 6 parties ont signé. Il faut dire que l'accord Electricity était vraiment pas mal. Je parle en tant que réformiste. Pour nous, c'était vraiment pas mal mais ça incluait quand même de l'ADN nippon à travers ce qu'on appelle les overtimes. Cela incluait le rattrapage des véhicules en temps réel, c'est-à-dire sur le même poste, avec les allongements de séance que cela implique. Les cercles de qualité rallongeaient aussi le temps de présence sur le site.

Donc, il a fallu quand même, syndicalement parlant, faire rentrer un cube dans un rond ! Quand on nous balançait dans l'usine « *on va se faire bouffer à la sauce Toyota* », il fallait discuter et il a fallu faire beaucoup de pédagogie, de retour terrain aux équipes parce que ça changeait l'ADN complètement : la façon de travailler, le temps de travail, l'amplitude de travail, la fiche de paye, tout cela était bouleversé.

On a changé complètement de service paie : les heures sup étaient payées le mois suivant ... Tout ça était déjà difficile à avaler pour pas mal de salariés qui étaient Renault depuis 30 ans. Et puis, il y a eu le mot qui fâche, le gros mot, le vilain mot : « *Douai passe filiale* ». Ça ne concernait que Douai, parce que Maubeuge et Ruitz étaient déjà filiales.

Tout ça mis ensemble, quand on a fait le bilan complet des négociations : overtime, amplitude horaire, cercle de qualité qui impliquaient qu'il fallait travailler 5 minutes en plus par jour pour avoir 50 minutes de cercle de qualité toutes les deux semaines, je ne vous dis pas ... Les salariés se disaient : « *Je fais plus d'heures sup, je passe ma vie ici, je reste plus longtemps, je finis plus tard le soir ... Ça me coûte cher en énergie de sauver mon site !* ».

*

* *

Dans la suite de l'entretien, nous parlons essentiellement de la trajectoire du site qui est assez évidemment revigoré mais il reconnaît que Maubeuge l'est moins et que les ambitions très hautes annoncées pour Electricity (on a parlé de 400 000) sont un peu oubliées. Le fait que Twingo ait pu être confiée à Novo Mesto et que Scenic s'en aille à Palencia ne le choque pas.

La principale préoccupation concerne le fait que Electricity et ses spécificités et – surtout – avantages par rapport aux autres usines Renault se soient émoussés et aient fini par disparaître parce qu'elles suscitaient la colère dans les autres usines

Sur la dimension solidarité de filière ou « écosystème local » à défendre éventuellement, l'écho est inexistant et tout se passe comme si le fait d'avoir inversé la tendance et sauvé le site était suffisant. Que Envision n'ait pas l'activité souhaitée, que Verkor ou ACC meurent, que Cléon ne fasse plus que l'assemblage de moteurs chinois n'est, assez logiquement, pas dans le champ de préoccupation de notre interlocuteur. Le made with China ne fait pas forcément d'ombre à une usine terminale. Le management peut même prétendre que les volumes assemblés seront d'autant plus importants que les prix baisseront et que la meilleure manière d'y parvenir est de sourcer en Chine.

Le soutien des OS à l'IAA semble devoir se dessiner « en centrale » car, sur les sites, son intérêt n'est pas patent.

La restitution de la trajectoire longue de Douai pour éclairer ce qui s'y passe depuis 2020 est particulièrement éclairante. En effet, elle permet de saisir combien les conditions de négociation et le ressenti sont influencés par ce qui a été vécu les années précédentes : la situation comme les efforts demandés doivent être appréciés en termes relatifs et un site vit en permanence dans un double référentiel constitué de ce qu'il a pu être dans son passé plus ou moins lointain et de ce qui se passe dans des sites comparables, de la même entreprise ou du même groupe d'abord et d'autres entreprises ensuite.

De ce point de vue, Douai est un peu comparable à Sandouville : à son passé glorieux a succédé une période très compliquée où la menace de disparition associée à une très vive décrue de l'activité et des effectifs a existé. Cela constitue un traumatisme. Cela constitue aussi pour le management une base de négociation. La facilité avec laquelle nos interviewés parlent de ces périodes très difficiles témoignent de la vivacité de ses souvenirs douloureux et, donc, de la facilité avec laquelle leur évocation permettra de les réactiver et d'en faire une ressource dans la négociation.

Est associée à cette dimension, un attachement et une fierté d'appartenir à ce site qui montre que l'on ne saurait réduire les logiques à l'œuvre à celle des intérêts : l'affectif y tient chez les salariés, les élus locaux et dans l'encadrement un rôle majeur. Il n'est pas forcément compatible, au contraire, avec les solidarités entre sites d'une même entreprise ou entre constructeurs et équipementiers.

Pour le dire rapidement, lorsque les questions s'expriment en termes de survie ou sont en tout cas présentées ainsi, alors le chacun pour soi a de fortes chances de primer. Le management des constructeurs a là, il le sait, un outil de négociation d'une redoutable efficacité. Il actualise dans une phase de transition un ressort managérial pour ne pas dire une routine managériale qui consiste à diviser pour mieux régner et, dans l'automobile, la mise en concurrence des sites, autrefois restreinte à l'espace européen (incluant la Turquie et le Maroc) et aujourd'hui étendue à la Chine est la manière d'appliquer le principe.

Douai qui a pris la place de Sandouville et s'est aperçu que l'assemblage du haut de gamme était un cadeau empoisonné a vécu la période de mise en place de Electricity en se pensant en concurrence avec Maubeuge. Aujourd'hui rassurés, les salariés de Douai perçoivent que la concurrence redevient celle de l'Espagne qui va reprendre le C et, en particulier, le Scenic. L'idée d'un « pôle d'excellence » qui avait prévalu dans la phase de négociation d'Electricity portée par Luciano Biondo, Luca De Meo et Xavier Bertrand semble ainsi s'étioler et Electricity qui avait un statut un peu à part et proposait aux salariés des dispositions et primes dont les autres Renault ne bénéficiaient pas en France est en voie de « banalisation ». Le fait que,

depuis l'arrivée du nouveau DG, la séparation Ampère / Horse ait été remise en cause conforte cette impression.

Vue de Douai, l'idée d'un écosystème Haut de France permettant que se crée un Cluster et que prospère une « vallée de la batterie » semble ici avoir vécu. De la même manière, l'idée que, avec Douai et Electricity, Renault renonce à la mise en concurrence des sites et permette, à l'instar de ce qui se passe à Onnaing ou de ce que VW a historiquement fait à Wolfsburg, d'assurer au territoire, aux salariés et aux fournisseurs un engagement pérenne sur son site est fragilisé. L'électrique peut aussi être géré de manière très traditionnelle et la gestion du dossier Douai semble indiquer que Renault entend le montrer.

BJ/ Je voudrais qu'on passe une grosse heure à ce que vous me disiez, comment est-ce que vous avez vécu les dernières années à Sandouville, avec en particulier ce passage du VP au VUL qui a, je suppose, été la grande affaire. Aujourd'hui, elle se double de la question de l'électrification dont j'ai compris qu'elle était centrale à Sandouville et qu'elle pose un certain nombre de problèmes.

Mais commençons par ce passage du VP au VUL. Vous aviez vécu les difficultés liées à la production de VP et, de l'extérieur, on a le sentiment que votre conversion au VUL a constitué une espèce de bouffée d'air. Est-ce que ça a été vécu comme ça ?

CL / Oui, ça a été vécu comme ça. Nous, on était spécialisé dans la gamme M2S, le « milieu supérieur », les véhicules haut de gamme. À Sandouville, on a fabriqué Laguna phase 1, phase 2. On a fait Laguna phase 3, on a eu Vel Satis, Safrane auparavant. Donc le savoir-faire des salariés là-dessus, on n'en doutait pas. Ce qui s'est passé, c'est que, dans les années 2000, avec la Laguna 2 (2000-2007), on a rencontré de lourds problèmes de conception. Cela a fait que, au début de Laguna 2, on s'est retrouvé avec des pièces difficiles à monter : on ne pouvait pas changer une ampoule sans démonter le bloc de climatisation ... A ce moment-là, on tournait sur 3 équipes, sur 2 chaînes de fabrication et on sortait énormément de véhicules. Le fait que Laguna 2 ait des problèmes de qualité, y compris avec le début des diesels propres, avec les vannes EGR qui se bouchaient etc., ça a créé des difficultés. La solution qui avait été trouvée était de relier l'échangeur EGR à la pompe à eau pour éviter que de la calamine ne se forme sur le tube. Mais, en fin de compte, ces difficultés apparues au lancement du véhicule ont tué le projet et les volumes n'étaient pas là. On avait la Vel Satis. On en a vendu peu parce que c'était un véhicule très confortable, mais au design un peu particulier. Tout ça a amené à ce qu'on travaille une semaine sur 2, sur une seule chaîne ...

BJ/ C'est à dire que vous êtes passé de 2 lignes à une et que la ligne n'était pas saturée ?

CL / On avait regroupé tous les véhicules sur une chaîne. A la fin, pour Laguna 3 (2007-2015), on a vécu de la même manière un moment où on avait pris des CDD, on avait créé une équipe de nuit ... Au bout de 3 mois, le réseau était rempli de Laguna et il n'y avait plus besoin d'équipe de nuit. Concernant les CDD, Renault a alors racheté leurs contrats pour qu'ils s'en aillent. On s'est retrouvé avec une chaîne unique où tous les véhicules étaient assemblés. Auparavant, on avait deux chaînes, une qui faisait Espace (*Espace 4, 2001-2014*) et Laguna Break et l'autre Laguna Berline. Ensuite, tous les véhicules sont passés sur la même chaîne et on travaillait une semaine sur deux. Ça voulait dire qu'au lieu d'avoir des véhicules au montage l'un derrière l'autre, il y avait un plateau avec un véhicule, un plateau vide, un plateau avec un véhicule, un plateau vide. On a même vécu un plateau avec un véhicule, deux plateaux vides.

BJ/ Vous faisiez quoi, 50 000 bagnoles par an ?

CL / Oui, on a baissé en production, on a proposé des déplacements aux personnels sur Cléon où les gens pouvaient aller procéder à l'habillage moteur par exemple. Certains sont partis à Douai, en mutation, avec des accompagnements.

BJ/ C'est juste avant la crise financière ça, en 2007/2008 ?

CL / C'est ça, c'était en dans les années 2006. Renault avait négocié avec les syndicats un plan de départ volontaire qui s'appelait le PRV et on aidait les personnes à développer leur projet d'entreprise. Des gens sont ainsi partis ouvrir des garages, d'autres ont fait du débosselage ou la retouche rapide ... Beaucoup sont partis.

BJ/ Et ça correspond à une baisse d'effectif de quelle ampleur ?

CL / Je n'ai pas le chiffre, mais on s'était retrouvé aux alentours de 1000, 1200. Là, on est remonté à on est à 1800.

BJ/ C'est donc début des années 2010 qu'intervient la négociation du passage au VUL ?

CL / Oui, à la fin de Laguna 3, on a eu, des périodes de vaches maigres. Et là, tous les syndicats ont alerté sur l'activité qui était prévue pour le site. Nicolas Sarkozy s'est déplacé avec Carlos Ghosn, le PDG de l'époque, pour nous attribuer pour la suite le véhicule utilitaire qu'on connaît, le Trafic, pour le fabriquer sur le site de Sandouville. Il n'était pas prévu du tout au départ qu'il soit fabriqué sur le site de Sandouville.

BJ/ Il avait été affecté où originellement ce Trafic ?

CL / En Espagne, sur le site de Barcelone.

BJ/ Sur le site Nissan donc. Là vous récupérez le Trafic. Je suppose que, au début, ce n'est pas évident pour vous qui étiez quand même destinés à faire l'assemblage du haut de gamme. Comment est-ce vécu ? Comme un truc qui va vous permettre d'avoir de l'activité, mais qui est quand même moins flatteur ? Moins prestigieux ?

CL / Alors nous FO, contrairement à ce que beaucoup d'autres organisations syndicales ont pensé, on voyait bien que la production du M2S c'était en dents de scie. Donc tout le long de l'année, on allait travailler un trimestre où l'équipe de nuit était en place puis on baissait les effectifs pendant 2 ou 3 mois, on remontait un petit peu ... La fabrication du véhicule utilitaire nous a permis d'avoir une fabrication stable du premier janvier au 31 décembre. Et ça pour nous, c'est essentiel.

BJ/ Donc, d'emblée, vous vous êtes dits que c'était plutôt une bonne affaire pour les salariés et pour la région en fait, c'est ça ? En revanche, la CGT était sceptique.

CL / La CGT disait que c'était remettre en cause le savoir-faire des salariés qui étaient spécialisés dans le haut de gamme, que les compétences qui avaient été développées ne seraient pas valorisées. Aujourd'hui, je pense que les salariés, ce qu'ils veulent, c'est de l'activité.

BJ/ Accessoirement, quand vous regardez ce qu'a pu être la trajectoire de Douai qui avait récupéré le haut de gamme, cela n'a pas été très enviable sur les années 2010.

CL / Nous, on s'inquiétait pour eux parce qu'on connaissait le haut de gamme qui se vend puis qui ne se vend plus ... Talisman Espace sur les années 2010, c'était quand même la cata tous ces véhicules assez onéreux ! Quand l'usine de Sandouville a vu le jour, où on travaillait pour fabriquer des R16, les salariés pouvaient économiser et s'acheter un véhicule qu'ils fabriquaient. Aujourd'hui, ce n'est plus du tout le cas.

BJ/ Oui, plus largement, pour Renault, quand on regarde les stats, on s'aperçoit que, dans les années 2010, le VP a presque disparu. En pratique, à la fin de cette décennie, en assemblage, il n'y avait plus que Sandouville, Maubeuge et Batilly, et puis 4 bagnoles faites à Douai et Flins. Parce que Douai, en fin de course, sur 3 modèles (Espace. Scénic et Talisman), vous arriviez à faire à faire moins de 50 000 par an. C'est à peu près ce que Sandouville a vécu dans la période dont vous me parliez. Donc c'est vrai que dire aux Français « vous n'allez plus faire que les véhicules M2s », ça revient un peu à leur dire qu'ils ne vont plus faire grand-chose. Et donc ça, c'est effectivement un traumatisme pour Renault, parce que ça veut dire que toutes les fabrications importantes, elles sont turques, slovènes ou espagnoles. Cette idée qu'il n'y a plus que les utilitaires qu'il soit possible de faire en France, comment vous l'interprétez ?

CL / En termes de fabrication, je ne pense pas que le véhicule utilitaire ira se fabriquer dans les autres pays. Aujourd'hui, je pense que le site de Sandouville est bien implanté et qu'il peut desservir l'Europe par le fluvial, le ferroviaire ou la route. Contrairement à Stellantis qui a choisi de fabriquer ses VU dans les pays de l'Est où la main d'œuvre est moins chère, sur le site de Sandouville, Luca De Meo nous avait dit que le véhicule Flexivan allait être l'avenir du site et que le site de Sandouville serait la référence de l'utilitaire dans les années à venir. L'usine se transforme au fur et à mesure. Des investissements colossaux ont été faits avec une nouvelle tôlerie par exemple. Après, il faut savoir que Flexivan, c'est un véhicule nouveau, un véhicule qui n'existe pas.

BJ/ Vous voulez dire que ce n'est pas une énième version du Trafic ?

CL / Oui, c'est un peu comme la Tesla des débuts. Le Flexivan sera hyperconnecté et veut être le véhicule du futur. Luca Di Meo nous avait vendu le projet d'une usine du futur avec des nouveaux moyens de fabrication, une tôlerie où ça passe avec des plateformes, des petits skateboards au lieu d'avoir des tables à rouleaux ... En revanche, c'est un véhicule nouveau mais il s'ajoute à ce qu'on fait déjà puisque le Trafic qu'on fabrique actuellement est prévu jusqu'en 2035. Vous allez me dire 2035 ça va aller très vite, mais tout de même, d'ici là le Flexivan sera un complément. Dans un premier temps il représentera 12 à 15 % de l'activité. C'est du plus.

Maintenant, quand on entend les reculs de sortie pour les jalons à obtenir pour la fabrication du FlexiVan, il faut avouer qu'il y a une inquiétude. Pour comprendre, il faut savoir que le projet

Flexivan est composé d'une gamme de 3 véhicules : le véhicule Flexivan Van, l'équivalent d'un Trafic ; le Flexivan version Delivery qui est une estafette, càd un véhicule de type H2 prévu pour la livraison des derniers kilomètres pour des entreprises comme Amazon ; et le dernier type est le plancher cabine pour cargo qui permet de faire varier l'espace de chargement, de choisir le nombre de mètres cubes qu'on veut de mettre, une benne ... Sur les trois véhicules, un a pris du retard et est gelé càd qu'on va provisoirement arrêter de le faire pour favoriser la sortie du van. Cette sortie est assez complexe en termes de software parce que c'est un véhicule hyper connecté. Ce n'est pas sur la partie montabilité ou architecture physique qu'il y a problème, c'est surtout sur la partie logicielle.

BJ/ Le lâchage de Volvo était déjà intervenu sur la base du retard pris par Renault sur le software, non ? Maintenant, la première des trois variantes qui sortira, c'est le van ?

CL / Oui c'est l'Estafette (H 2) qui est gelée mais on a pris de l'avance sur le cargo.

BJ/ Donc vous serez en mesure de sortir le cargo, puis le van et enfin le delivery.

CL / D'après les informations que nous avons parce que, en réunion officielle, on ne nous a pas dit que le projet estafette était gelé. La direction ne nous en a informé que la semaine dernière, dans le cadre d'une commission du département peinture où les personnes qui travaillaient sur les trajectoires de peinture robot ont compris cela. Comme ils doivent travailler sur le Trafic thermique qui va être modifié et qui va sortir avec une nouvelle façade un restylage intérieur, cela les arrangeait.

BJ/ D'accord, il y a un facelift associé à une volonté de relance du Trafic parce que, en terme de volumes, si j'en crois la communication des résultats 2025, le VUL chez Renault, c'était un peu un peu moyen, à cause du Master si je me souviens bien.

CL / Oui, mais le Master était en phase de renouvellement, avec le nouveau XDD.

BJ/ Avec des résultats un peu en deçà des espérances ?

CL / C'est ça, ils étaient en dessous des espérances comme vous dites. Et sur la partie Kangoo, c'est vrai qu'il n'y avait pas forcément les volumes non plus.

BJ/ Dans les résultats, ça apparaissait comme un creux de la vague. Dans la mesure où le VP va plutôt bien chez Renault, on avait cette impression mais le Trafic était à l'abri.

CL / Le Trafic, il a toujours bien marché et c'est Trafic et Sandouville qui tirent le VUL du groupe Renault. En termes de volumes, on a quand même dépassé des records.

BJ/ Quand vous tournez très fort, vous tournez à quoi ? 120, 130 000 véhicules par an ?

CL / Oui, aux alentours de 125 et on reste sur des volumes quasi similaires.

BJ/ Et là, le plan c'est de rester aux alentours de 130 000 sur Trafic et d'ajouter Flexivan ?

CL / Là, c'est ça, c'est un complément et après, au fur et à mesure des années, selon la demande, la bascule va se faire, mais ça ne sera pas au tout début.

BJ/ Ça serait plutôt aux alentours entre 30 et 40. Est-ce que, en termes de prix de vente client, vous avez une idée de ce que ça va représenter ?

CL / Non, on pose la question, mais on n'a pas les chiffres. Quand on a discuté avec Provost, il nous a expliqué qu'il faisait tout ce qu'il pouvait pour baisser le PRF.

BJ/ D'accord, ça veut dire qu'il va faire travailler ses achats pour faire souffrir les équipementiers et qu'il va aller chercher des pièces en Chine, c'est ça ?

CL / On pourrait le traduire de la sorte. Oui, et c'est vrai que des difficultés, on en a rencontré sur le Trafic, mais c'étaient des difficultés avec des fournisseurs de rang 2 avec des puces électroniques qui devaient être livrées pour des potentiomètres ou des pièces qui étaient importantes pour la fabrication du Trafic et on avait été pénalisé pour ça. Puis, il y a eu le détroit d'Ormuz et aussi des pénuries avec les métaux rares. En France, on n'est plus souverain et, en Europe, on n'est plus souverain non plus : pour ce qu'on fabrique, on dépend des puces fabriquées à Taïwan. L'indépendance qu'on avait, on ne l'a plus sur la fabrication. C'est un peu comme le textile auparavant où tout était fabriqué en France autrefois et où tout est maintenant fabriqué dans les pays low cost.

BJ/ Vous aviez des systèmes de production très régionaux, très européens mais c'est en train de se mondialiser. Les chaînes de valeur sont plus globalisées. Donc vous avez des machins qui viennent d'Inde, d'autres qui viennent de Taïwan ou de Chine.

CL / C'est ça, on n'est plus souverain.

BJ/ Sur la gamme Trafic, vous proposez une version électrique ?

CL / Très peu, on en fait entre 10 et 15 par jour, ce n'est pas ce qui se vend.

BJ/ Ça veut dire que pour l'instant vous êtes un peu à la Stellantis « multi-énergies » sur ces VU et la demande est sur le thermique et pas sur l'électrique ?

CL / Oui, on a une fabrication qui est quasi totalement en thermique diesel.

BJ/ Et vous êtes alimentés en moteurs par Cléon ?

CL / C'est ça, oui.

BJ/ C'est donc vous qui fournissez l'essentiel des débouchés de Cléon, puisque le diesel, il n'y en a plus sur le VP. Le VUL est donc un outil de résistance du thermique. Pour l'instant, ça permet de maintenir une production de moteurs diesel et donc là, le passage de l'utilitaire à l'électrique semble assez mal venu. On a le sentiment que l'électrification des VUL n'est pas une bonne affaire pour les salariés de Renault, non ?

CL / Je suis partagé quand je vous entends dire ça. Parce que sur la fabrication d'un moteur électrique, effectivement il faut moins de personnel. Et nous, à Sandouville, il nous faudra sûrement moins de monde pour assembler un véhicule électrique. Mais, d'autres métiers vont voir le jour avec ce type de véhicule. Ainsi, les aménagements de d'espace de chargement proposés sur la nouvelle gamme Flexis vont signifier qu'on va récupérer des activités qu'on n'avait pas avant. Je sais que la direction de l'usine a prévu justement un atelier pour cela. Par ailleurs, un bâtiment H a vu le jour pour qu'y soit assuré l'assemblage des batteries des FlexiVan. On fait des formations actuellement pour obtenir les habilitations électriques. En tant que militant et en tant que délégué syndical, on voit bien que des activités qu'on ne faisait pas auparavant voient le jour.

BJ/ Ça veut dire qu'une partie de l'activité qu'on avait chez des carrossiers comme Gruau est censée venir dans les usines d'assemblage aujourd'hui ?

CL / Oui, tout à fait. Aujourd'hui ce sont des entreprises comme ça, comme celles qui font également les camping-cars.

BJ/ Pour les batteries, sur Flexivan, les fournisseurs de cellules, c'est qui ?

CL / Il y a du NMC et du LFP. Pour le NMC, c'est LG. Pour le LFP, je ne suis pas sûr.

BJ/ Aujourd'hui Bruxelles semble vouloir rester ferme et obliger à électrifier vite les immatriculations de VUL. Ça effraie un peu tout le monde parce qu'on a l'impression que personne ne va y arriver. Syndicalement, vous vous positionnez comment par rapport à ces obligations européennes ?

CL / On nous vendait le véhicule tout électrique pour les derniers kilomètres dans les agglomérations, quand il y avait encore les ZFE. Elles ont disparu et ça va être difficile pour les livreurs, entrepreneurs et TPE de passer à l'électrique. Je vois mal quelqu'un qui fait des livraisons avoir une trop faible autonomie pour aller livrer ses colis et le responsable de l'entreprise va y réfléchir à deux fois avant de changer sa flotte.

BJ/ Oui et, pour l'instant, il y a un surcoût conséquent qu'on n'est pas sûr d'amortir.

CL / 2035, c'est demain, ça va arriver très vite. Comment aujourd'hui on peut faire la bascule ? Aujourd'hui, on est dans l'inconnu. On ne peut pas savoir si le véhicule électrique va monter en puissance vite. Est-ce que ça va être plus lent ? Est-ce que les clients attendent le FlexiVan parce que ça va être un monstre de technologie avant de changer. Il y en a peut-être d'autres qui vont choisir de prendre un véhicule thermique en phase 3 parce qu'ils se disent que prendre le Flexivan qui est une nouveauté risque de les exposer à des contraintes ou à des pannes parce que c'est une nouveauté. Là-dessus, c'est l'avenir qui nous le dira, mais effectivement, oui, on a des craintes.

BJ/ Comme vous l'évoquiez à propos des ZFE, les clients sont quand même très sensibles à la fiscalité, à la réglementation, aux aides ... Ça va donc dépendre de la qualité de vos offres mais aussi de la puissance des soutiens publics apportés au développement des marchés. Là, on voit

bien, dans le camion, qu'on avait l'impression que ça ne décollait pas que, en quelques mois, ça s'est accéléré de manière impressionnante parce qu'un plan d'électrification très puissant s'est décidé. Vous êtes quand même relativement tranquille parce que vous avez les deux, non ?

CL / Oui, aujourd'hui, la chance qu'on a, c'est qu'on continue, comme l'avait dit le PDG, de marcher sur nos deux jambes.

BJ/ Après, Douai n'a plus qu'une jambe et ça ne se passe pas trop mal ...

CL / Le lancement de la R5, je pense que ça a été très bénéfique pour eux. Là, ils sont en recherche de personnels. Là, je vois, ils recherchent encore 350 personnes. Nous, il y a quelques mois, il y avait des personnes à qui on avait proposé un déplacement sur l'usine de Douai, notamment sur le département du montage, pour leur prêter main forte. Donc, il y a des gens de chez nous qui sont partis, que ça soit des salariés en CDI ou même des intérimaires, parce qu'ils ont fait appel aussi à des intérimaires qui avaient un poste pour partir sur le site de Douai.

BJ/ Malgré tout, pour vous, un peu comme pour Cléon, le fait que vous ayez les 2 jambes, ça lisse un peu, ça rend la transition plus soft, quoi.

CL / J'allais dire plus douce. Oui, c'est ça.

BJ/ L'impression que vous me donnez, c'est que, à la différence de sites d'assemblage de VP, vous ne subissez pas la concurrence forte des autres sites européens. Parce que, quand vous êtes à Mulhouse, vous avez vu la 2008 partir en Espagne et c'est devenu très compliqué. Même sur les sites plus haut de gamme, chez Stellantis, ils sont en concurrence avec l'Allemagne puisque les sites Opel sont sous-employés. Chez Renault, à Flins, ils ont perdu leur activité parce que c'est parti à Bursa. La partie VP est donc très exposée à la concurrence intra-européenne et maintenant à la concurrence chinoise. Vous, dans le VUL, on a l'impression que vous n'avez ni l'un ni l'autre.

CL / Non, la crainte de la concurrence chinoise existe. Dernièrement, on a vu Farizon (*marque VUL de Geely*) se déployer avec des véhicules proches de Flexivan, mais qui, en termes de technologie, seront un peu en deçà. Parce que nous, on n'a pas encore le détail, mais Flexivan est un monstre de technologie. Des marques comme Farizon, oui, ça fait peur parce que ça va être un coût nettement inférieur à ce que Renault propose. On n'a pas les prix mais si vous avez un VUL pour 15 000 € de moins, ça sera énorme. Dans le VP, le site de Flins qui avait fait la Clio et avait eu la Micra, avait la production principale chez eux et le surplus qui était fait en Turquie. Puis, ça s'est inversé. C'était Flins qui faisait l'additionnel et la Turquie qui faisait l'essentiel. Au fur et à mesure, tout est parti et aujourd'hui, on se retrouve avec de l'économie circulaire et nous on récupère des gens du bodywork de Flins qui viennent travailler. Ils se font muter à Sandouville comme retoucheurs, spécialistes en géométrie, réglage des portes, mécaniciens, agents de maintenance. Ils sont nombreux à être passés de Flins à ici.

BJ/ Et ça veut dire pour vous que si on doit s'évertuer à défendre l'activité VUL en France, est-ce que protéger le marché européen contre les véhicules, contre les importations de véhicules chinois, ça a un sens ?

CL / C'est déloyal de faire venir des véhicules chinois sur le territoire français. Aujourd'hui, on va se retrouver avec des véhicules qui sont moins chers avec une qualité qui n'était pas au rendez-vous auparavant mais qui est maintenant nettement supérieure. On voit ce qui se passe sur le VP. Donc oui, nous ça nous fait peur et si aujourd'hui l'État pouvait mettre quelque chose en place pour brider ces importations, ça serait bienvenu parce que sinon, on pourrait se faire manger. Et je pense que ce sont les termes qui avaient été employés dans la presse par les patrons de BYD qui disaient vouloir s'attaquer aux légendes françaises comme Peugeot et Renault. Et là-dessus, c'est vrai qu'on a vu des concessions BYD ou MG naître ici et là. Aujourd'hui, il y a une offre de VU. Là, il y a le salon de Hanovre où 5 VU sont mis en concurrence pour le trophée du Van of the Year. Trafic est en concurrence Kia mais aussi avec Farizon ...

BJ/ Après, sur la partie électrique, demain, on sait que ça ne se développera pas sans aides d'États. Du coup, il y aura la possibilité de réserver ces aides à des véhicules dont le contenu européen sera important. C'est déjà ce qui a été fait sur le VP, avec l'écopart qui prive les véhicules chinois de bonus. La nature du marché du VU devrait permettre de le protéger mieux que le marché du VP. Indépendamment des droits de douane, il faudra arriver à ajuster les outils qui permettent d'orienter la demande vers des véhicules français plutôt, ou, en tout cas, européens. Et puis il y a quand même aussi toute la partie maintenabilité car le professionnel a besoin que son véhicule utilitaire soit entretenu et réparé dès qu'il est en panne, parce que sinon il perd des jours de boulot. Et ça implique des réseaux de distribution et de réparation qui soient très structurés. Renault les a et ce n'est pas demain la veille que les autres les auront. Je dirais qu'il y a quelques motifs d'espoir donc. Plus généralement, vous avez le sentiment que Renault et le gouvernement vous ont à peu près correctement traité ou que le dossier automobile n'est pas trop mal géré vu de Sandouville ?

CL / Vu de Sandouville, effectivement ça n'est pas si mal géré. Maintenant, si on raisonne à plus grande échelle, les inquiétudes sont là. Nous, on ne veut pas que dans l'industrie automobile on vive ce que d'autres dans le textile p. ex. ont vécu.

BJ/ Oui, après, effectivement, ce qui me ce qui me frappe, c'est qu'il y a dans l'industrie automobile française une désindustrialisation qui est née principalement de la mise en concurrence des sites avec le Maroc, la Turquie, l'Espagne, la Slovaquie puisque quand LDM fait Electricity, il dit que le cœur de la production de véhicules électriques va être en France. Et puis 2 ans ou 3 ans plus tard, il dit « finalement, la Twingo, on va quand même la mettre en Slovaquie ». Ça a déjà été une première nuance apportée au crédo et ça fait que Electricity n'a pas tout à fait l'ampleur promise.

CL / Et après, il y avait des réflexions pour hybridiser certains véhicules comme le Scénic et nous pensions que ça pourra aider justement en termes d'activité mais ça n'aurait pas empêché le transfert en Espagne.

BJ/ L'avantage que vous avez, c'est que vous êtes à peu près prémuni contre ça, d'une certaine manière, ce qui n'est pas le cas chez Stellantis, vous le disiez. Et c'est vrai que la configuration utilitaire France, c'est une configuration assez saine au fond, puisque vous avez tout le pôle utilitaire qui est ici et c'est la seule partie de l'assemblage français qui est vraiment stable. Comme les modèles changent moins souvent et qu'à chaque fois qu'il y a un changement de modèle, on ne vous menace pas de les affecter ailleurs comme on le fait systématiquement pour les sites d'assemblage, vous avez une stabilité qui est assez enviable vu du reste de l'industrie. Pour moi, c'est parce que ça permet quand même de dire que ce que vous avez, vous, comme configuration, c'est un peu ce qu'ils ont à Onnaing : ils font des volumes et à chaque fois qu'ils changent de modèle, il n'est pas question de le mettre ailleurs qu'à Onnaing. Et ça, c'est une tranquillité relative que vous avez dans l'assemblage que les autres n'ont pas. Chez Stellantis, ils ne l'ont sur aucun site. A Douai, ils sont pour l'instant plutôt bénéficiaires des arbitrages mais est-ce que si demain il y a un SUV du segment B qui vient se mettre à côté de la R 5 ce ne sera pas l'Espagne qui l'aura ? Est-ce que ça ne pourrait pas réduire de moitié des volumes qui sont aujourd'hui les volumes de R 5 ?

CL / C'est compliqué mais quand on a négocié l'accord renouveau France 2025 (déc. 2021), nous avons obtenu, une garantie d'embauche au niveau du groupe. Nous, à Sandouville, on en avait récupéré plus de 550. Les attributions de véhicules avaient été faites et là, on ne pouvait qu'être satisfaits.

BJ/ Quand on discute avec les managers Renault, on se rend compte qu'ils sont formés pour vous mettre en concurrence. C'est un peu leur ADN parce que depuis que l'Espagne est rentrée dans ce qu'on appelait la « Communauté européenne » à l'époque, les constructeurs français ont pris l'habitude de régler leurs problèmes sociaux ainsi.

CL / Oui, chez nous, il y a le ranking. Il concerne la qualité, le nombre de véhicules, le RGU (rendement global usine), les retours clients (combien de cas pour 1000 ?) ... Aujourd'hui, tout est pris en compte. Nous, à Sandouville, on s'est toujours positionné en haut de classement. Mais, ces derniers temps, on a régressé. Mais, je ne vois pas pourquoi on ne remonterait pas. On a été assez mauvais sur l'accidentabilité au travail, qui est un des critères. On va voir comment ça va évoluer mais on se demande si on est vraiment traité de la même façon en termes d'accidentabilité en France en Espagne.

BJ/ Il y a une autre question que je voulais vous poser. Vous me disiez que Sandouville, dans l'utilitaire, est un peu le cœur du dispositif VUL France, parce que, en termes de valeur, c'est vous qui devez correspondre au plus gros chiffre d'affaires VUL de Renault. Quand vous discutez avec vos collègues de Batilly ou de Maubeuge, ont-ils la même sérénité que vous ou ont-ils l'impression d'être davantage menacés ?

CL / Non, ils se posent des questions, notamment à Maubeuge. Ils s'inquiètent concernant la suite de Kangoo et d'autant plus que 4L ne marche pas comme prévu.

A Batilly, avec le XDD, ça a eu du mal à se mettre en route, mais en 2026, ça semble réglé. Non, clairement, la crainte principale, c'est Maubeuge.

BJ/ Sur Kangoo, je ne me rends pas compte, ça n'évolue pas bien Kangoo en ventes ?

CL / On a l'impression que c'est relativement flat. Je n'ai pas plus d'informations que ça, mais c'est vrai qu'ils ne sont pas sereins.

BJ/ Bon moi j'ai emmagasiné l'essentiel de ce que j'avais à vous voler comme information. Donc je vous remercie infiniment. Je vous ferai parvenir évidemment ce que je vais tirer comme rapport de tout ça. Mais moi, je vais me servir du cas du VUL, comme un cas qui permet de montrer comment est-ce que, en stabilisant l'environnement dans lequel évolue l'industrie, comment est-ce qu'en donnant un peu de stabilité, on arrive à des performances qui sont beaucoup plus satisfaisantes que quand on essaie de mettre tout le monde sous pression à chaque fois qu'il y a un changement de modèle, et cetera. C'est ce que Renault a fait sur l'utilitaire en France et selon ce que vous me dites, c'est quand même pas mal.

CL / Nous, à FO, on a toujours été partisans de mettre en place des démarches participatives quand il y a de nouveaux véhicules, de nouvelles façons de travailler, de nouvelles organisations, parce que ce sont les salariés qui savent de quoi ils ont besoin.

Le représentant FO de Sandouville permet de prendre la mesure de ce que vit, chez un constructeur comme Renault, un site à qui l'on a donné du temps pour opérer son passage à l'électrique et qui peut le faire en gérant une transition assez douce : le site assemble déjà des véhicules électriques mais à des doses homéopathiques. Il accueille un nouveau modèle qui sera à la fois électrique et porteur des promesses associées aux fameux SDV mais le nouveau modèle ne prendra que très progressivement la place du Trafic actuellement commercialisé par Renault en Europe et assemblé depuis plus de 10 ans à Sandouville.

Autrefois spécialisé dans l'assemblage du haut de gamme Renault et ayant beaucoup souffert des déconvenues et du déclin de Renault en ce domaine, le site s'est vu proposé en 2010 une reconversion vers le VUL. Accueillie avec scepticisme par une partie des salariés et des OS, ce changement de cap s'est révélé bénéfique car Renault gère ses sites d'assemblage de VUL assez différemment de ses sites de VP et a décidé de les concentrer en France en y dédiant trois usines terminales : Sandouville, Batilly (pour le Master) et Maubeuge (pour le petit Kangoo).

Parce que les modèles de VUL ont des durées de vie plus élevées, que Renault et ses réseaux en Europe leur assurent d'assez solides débouchés et parts de marché associées à une pression concurrentielle un peu moindre et sans doute également parce que les VUL étaient devenus au fil des ans les seuls véhicules que Renault assemblaient en France, les sites VUL comme Sandouville sont assez exotiques dans le paysage automobile français : ils ne se vivent pas comme étant menacés par les évolutions du marché et/ou par la concurrence interne et, en termes de relations sociales, de relations aux fournisseurs et de gestion des transitions comme celle qu'implique l'électrification, cela change profondément les conditions.

Le fait que Sandouville ait vécu en 20 ans les deux situations fait apparaître au fil de la discussion cette évidence : assembler des VP en France est un enfer et, par contraste, y faire des VUL est une bénédiction. D'abord, la pression concurrentielle dans le VP place les sites d'assemblage liés face à de très sérieux risques d'insuccès commercial des modèles qui les exposent à des fluctuations de volumes produits très difficilement supportables si le site ne fabrique pas une diversité de modèles suffisante pour permettre le lissage. Ensuite, dans les groupes français, la construction européenne a été utilisée comme une manière de régler la question sociale en réduisant drastiquement le pouvoir de négociation des salariés à travers la mise en concurrence des sites. La concurrence des autres constructeurs se conjugue donc avec la concurrence au sein de l'appareil de production du constructeur pour générer une insécurité. Celle-ci a été d'autant plus mortifère pour les usines terminales française qu'elles ont perdu sur les segments hauts la première bataille et sur les segments bas la seconde.

Le VUL correspond à un oligopole beaucoup plus étroit où les modèles sont beaucoup moins nombreux et renouvelés plus rarement sur un mode où le carry over prime. L'environnement facilite donc une gestion des sites beaucoup plus porteuse d'un fort engagement des salariés et des fournisseurs. Néanmoins, on peut inverser le raisonnement et considérer, en prenant comme référence Onnaing ou le site VW de Wolfsburg, que l'assemblage des VP peut aussi être géré ainsi avec les mêmes vertus et on a même pu imaginer que Douai/Maubeuge soit pour le VE l'équivalent de ce qu'est Wolfsburg pour VW : un site assuré de ne pas être menacé à chaque changement de modèle.

BJ/ Je tenais à ce que, côté constructeur, on ne se limite pas aux unités d'assemblage, parce qu'il y a une partie essentielle de l'emploi chez Stellantis comme chez Renault, qui est au Mans, à Cléon C'est pour ça que je souhaitais vous interroger pour avoir une idée de la manière dont vous vivez tout ça. Ma démarche consiste à ne pas me focaliser trop, ou pas trop vite en tout cas, sur la période récente, et à remonter d'une dizaine d'années pour savoir dans quel état vous abordez l'électrification, qu'est-ce qui s'est passé pour vous avec les dernières générations de diesel, etc. Ça veut dire que j'aimerais bien qu'on remonte à la crise de 2010.

TC/ Je ne faisais pas partie de Cléon en 2010. Les effectifs étaient beaucoup plus importants quand j'ai été embauché en 2019. A ce moment-là, on était 3500 salariés et 1500 intérimaires. Ça faisait 5000 personnes sur le site. À l'heure actuelle, on est 2400 et 300 intérimaires.

BJ/ Oui, ça fait moins 35%.

TC/ Voilà. Sur 7 ans, ça fait quand même déjà une dégringolade qui est assez conséquente. Tout ça est dû à quoi ? C'est que déjà, tout ce qui est usinage de pièces, etc., se délocalise très fortement par les coûts de matière première et le coût de la main d'œuvre également.

BJ/ Quand vous dites que ça se délocalise, c'est au sein de Renault, ou c'est sous-traité loin de France ?

TC/ Il y a les deux. Il y en a qui sont partis en Chine. Je vous parle de tout ce qui est secteur électrique, où là, les stators, etc., ça va venir de Chine. Et vous avez, sur tout ce qui est thermique, des délocalisations en Espagne, Portugal, Turquie, c'est assez varié.

BJ/ Là ce sont des activités comme les forges ?

TC/ Ce sont des activités qu'on avait auparavant. Nous, on faisait de l'essence comme du diesel, et on faisait également tout ce qui est boîte de vitesse, et la pignonnerie qui y était associée. Là, à l'heure actuelle, sur les moteurs électriques, ce sont des réducteurs.

Donc, certes, on en fait, mais on en fait également ailleurs. Il y a aussi le fait que, avec Luca de Meo, ils ont créé Ampère et Horse, pour séparer thermique et électrique. Maintenant, chez Horse, je vous donne un exemple, le moteur 5DH, l'hybride, ça c'est du Horse, on en faisait aussi bien à Cacia que chez nous. La nouvelle génération d'hybrides, elle ne sera plus faite chez nous. Donc ça, c'est une perte sèche d'activité, parce que, maintenant, le gros volume de vente, ce sont les hybrides, on ne faisait pas déjà les dernières générations de moteurs thermiques, à part pour les utilitaires avec le M9. Mais sinon, à côté de ça, on ne faisait plus de thermiques. Donc, plus de moteurs essence, plus de moteurs diesel sur Cléon.

BJ/ À part ce M9 qui équipe les utilitaires que l'on retrouve à Sandouville, à Batilly. Ça, ça vous assure un minimum d'activité sur le diesel qui a été divisé par deux ou trois par rapport à avant, mais qui est quand même là.

TC/ Et encore, vu que ça appartient à Horse, on va dire que c'est une délocalisation qui ne peut pas se faire, parce que, entre guillemets, l'armée, vous savez les contrats avec l'armée que Renault a eus font que le moteur M9 est monté sur les drones du Mans. Comme ils veulent que ça soit fait en France, nous on fait une partie du moteur qui est envoyée après chez un prestataire qui le transforme pour aller sur le drone. C'est pour ça qu'il n'y a pas de l'officialisation sur le site qu'on fait du moteur pour des drones.

BJ/ Ça veut dire que vous, vous avez la perception que la trajectoire baissière sur les thermiques va aller jusqu'au bout avec la fin du M9 ?

TC/ Oui, ça va aller jusqu'en 2035. Je pense que tout va dépendre des normes européennes.

BJ/ Parce qu'actuellement, sur Batilly et Sandouville, ils sont à 95% diesel encore.

TC/ Mais c'est appelé à baisser parce que, après, ils veulent électrifier. Mais l'électrification, est-ce qu'elle va être faite en France ou pas ? Il y a quand même des interrogations maintenant. On voit que la Twingo est faite en Slovénie pour avoir les aides européennes. Elle n'est pas faite sur le sol français et son moteur est tout droit importé de Chine.

BJ/ Ce moteur-là, j'ai suivi ce dossier-là : le moteur c'est le fameux Shanghai e-drive dont vous allez assembler des composants qui vont venir de Chine, c'est ça ?

TC/ Voilà, c'est ça. Notre usine est vouée à devenir une usine d'assemblage.

BJ/ Parce que ça veut dire que vous vous perdez quoi dans une affaire comme ça ? J'ai lu, à peu près 50% de l'activité qui correspond à tout ce qu'il y a en amont de l'assemblage du moteur ?

TC/ C'est ça. Même peut-être un peu plus, je pense plus dans les 60-70%, parce que sur un moteur, la conception, je vous donne un exemple sur tout ce qui est 6AK à l'heure actuelle, qu'on bobine chez nous, etc. Ce sont des rotors, des stators qu'on fait chez nous et ça emploie plus de personnes que l'assemblage du moteur en lui-même.

Et ça, tout ça, ça va être terminé

BJ/ Le Shanghai e-drive, ça va équiper Twingo, est-ce que ça équipe aussi R5 ?

TV/ Oui, alors, dans un premier temps, ça va être le 6AK Evo, donc ça va être des stators arrivés tout droit de Chine aussi. Après, c'est pas encore confirmé que le Shanghai Drive qu'on va produire va pas équiper également certaines gammes de R5.

BJ/ Donc pour l'instant, ce que vous appelez le 6AK, c'est le moteur Renault électrique que vous avez depuis le début, quoi, qui était sur Zoé...

TC/ Non, Zoé, c'était le 5AX. Là, on a le 6M qui va sur tout ce qui est Mégane, Alpine, A190... Ça, c'est le gros, quoi, le gros moteur. Voilà. Et on a le 6AK pour R5, 4L...

BJ/ Donc ça, c'est un développement qui a été fait pour la nouvelle gamme de voitures du segment B. Et ça, c'est un moteur qui était purement Renault, enfin, avec usinage Renault, etc. Et là, vous avez déjà des composants comme le bobinage qui vous échappent, c'est ça ?

TC/ À l'heure actuelle, non, mais ça va arriver d'ici la fin de l'année, où on va avoir des Stator Evo qui vont arriver.

BJ/ Donc, ça veut dire que là, quand vous faites avec votre management des perspectives effectifs, ils vous disent quoi ?

TC/ Ils nous font comprendre que la perspective est mauvaise. Ils veulent qu'il n'y ait plus d'intérimaires en fin d'année prochaine. Donc, vous perdez les 300 intérimaires, et puis après, ils vont s'attaquer à l'os. On a quand même 180 personnes qui sont en inaptitude et restent chez eux. Ils commencent à s'en occuper également dans les règles de l'art, ils s'en occupent. Il y a quelques DA (dispenses d'activité) encore qui vont être annoncées. Il y a un protocole de gestion RH pour sanctionner de plus en plus de petites fautes, pour aller sur des licenciements. Donc, on va plutôt arriver à 2000 salariés en 2030, à mon avis et donc sur une régression de 400 salariés encore.

BJ/ Ça veut dire que vous, comme syndicaliste, vous avez l'impression que c'est super tendu, que c'est compliqué, qu'il faut se battre beaucoup ?

TC/ Oui, ils optimisent tout. S'il y a un départ en DA, ils vont refusionner des postes pour redonner des charges supplémentaires aux salariés. Il y a des démissions en pagaille de personnes avec des qualifications quand même assez importantes. Donc, on perd énormément de savoir-faire depuis quelques années, là, maintenant.

BJ/ J'avais regardé toute la bagarre qu'il y a eu au moment de Shanghai eDrive. Il y avait deux sons de cloche. Certains se félicitaient que les OS aient gagné. D'autres disaient que vous aviez gagné des miettes par rapport à ce qui était en jeu.

TC/ Il y a du pour et du contre. C'est-à-dire que le fait qu'on ait cet assemblage, c'est bien parce que ça pérennise un peu d'emploi. Il faut mieux l'avoir que ne pas l'avoir.

BJ/ Mais en même temps, il faut être clair sur le fait qu'avoir l'assemblage, c'est avoir 30% de l'activité par rapport à ce qu'est la fabrication d'un moteur.

TC/ C'est ça. Parce qu'en plus, les lignes sont de plus en plus automatisées. Pour tout ce qui est 6AK et 6AM, ça a été des lignes qui ont été faites en ayant en référence le moteur de la Zoé, donc le 5AX. Avec le Shanghai eDrive, on change de monde et ça va aussi être un bond en avant en matière d'automatisation également. On peut avoir comme référence le moteur hybride : pour un moteur hybride, on a 9 personnes sur une ligne et ça fabrique le moteur.

BJ/ En diesel, à titre de comparaison, ce serait ?

TC/ Pour un diesel, il n'y avait pas loin de 90 personnes sur la ligne.

BJ/ Oui, c'est quand même le jour et la nuit.

TC/ Voilà. Avant le dieselgate, avec tout ce qui était R9, M9, on avait vraiment une belle dynamique. Après, il y a eu tout de même eu la régression quand le K9 a été fait en Espagne. Le K9, c'est quand même le plus gros des volumes pour le groupe.

BJ/ C'est le 1,5 litre DCI le K9, c'est ça ?

TC/ Voilà, c'est ça.

BJ/ Il vous restait les diesel qui équipaient les Scenic et compagnie, les gros diesel ?

TC/ Oui les 1,6, 1,7 litre. Et puis, il y a le 2 litres sur les utilitaires et pour les gros véhicules.

BJ/ Vous, en fait, vous êtes arrivé en 2019 quand ça commence à régresser.

TC/ Alors, moi, j'ai du prototype avant. J'étais pilote magasin, donc ça me permettait de voir ce qui se tramait. A ce moment-là, la volonté de l'entreprise était de faire de Cléon le navire amiral : tout ce qui était, on le faisait à Cléon. Les évolutions des K9, des H4 à H5, c'était nous aussi.

BJ/ Vous aviez une relation assez étroite avec la direction de la Mécanique ?

TC/ En étant pilote magasin, on va dire que j'avais une communication très forte avec les autres usines de mécanique européennes, avec Valladolid, avec la Roumanie, etc.

BJ/ Oui, parce que les trois grosses boutiques mécaniques chez Renault en Europe, c'est Valladolid, Pitesti et vous.

TC/ Oui et, quand j'étais au proto, j'ai vu que tout ce qui est ingénierie ou prototype partait en Espagne et en Roumanie. On voyait bien la volonté de faire partir ces process pour des moteurs qui n'allaient pas être fabriqués à Cléon. Parce qu'avant, on pouvait dire, tiens, il y a un nouveau moteur, il va être fait à Cléon et, dans quelques années, il sera fait ailleurs. Aujourd'hui, en Roumanie ou en Espagne, ils font les proto également puis ils produisent les moteurs.

BJ/ Oui, c'est comme quand Flins a commencé à baisser, on leur a enlevé le statut d'usine pilote pour Clio. C'est Bursa qui est devenue l'usine pilote sur Clio4 parce que l'essentiel des volumes était pour eux. Il y a donc bien eu quand même cette espèce de gestion de long terme de la décroissance de Cléon au profit des autres usines méca.

TC/ Oui, voilà, c'est une volonté claire de la direction de faire de nous - moi j'appelle ça - une « vitrine » en France et le gros de l'activité ailleurs.

BJ/ Parce que, à Valladolid ou à Pitesti, leurs effectifs croissent ?

TC/ Oui.

BJ/ Ça veut dire que ce n'est pas tellement ou pas seulement l'électrification dont vous pâtissez, c'est l'électrification plus les délocalisations.

TC/ Oui d'ailleurs on voit qu'il y a une volonté aussi que l'électrification aille à d'autres usines.

BJ/ Vers d'autres usines du groupe ou vers d'autres usines plus largement ?

TC/ Des usines du groupe principalement, mais ça veut dire quoi ? Ça veut dire que déjà qu'on n'a pas beaucoup d'activité, que les ventes sont en berne partout en Europe, si, sur les moteurs électriques, on doit partager avec d'autres sites, ça va être dur.

BJ/ Parce que là, effectivement, il y a eu une première période où De Meo disait l'électrification c'est la France, sur l'assemblage des voitures, parce que les moteurs sont faits à Cléon... Et puis, on a vu avec la Twingo qu'ils ont passé un cap en fabriquant les véhicules en Slovénie avec des moteurs chinois. Et là, vous me dites que sur les moteurs électriques, ça commence à bouger ? Vous commencez à cesser d'avoir le monopole ? Est-ce que ça veut dire que sur Valladolid ou Pitesti, ils se sont mis à faire des moteurs ou des éléments de moteurs électriques ?

TC/ Pas à ma connaissance, mais j'ai entendu qu'à Valladolid, ils le réclamaient. Ils demandent d'avoir aussi de la motorisation électrique.

BJ/ Les Espagnols sont effectivement assez offensifs. D'ores et déjà, une grande partie des moteurs hybrides sont montés sur des voitures qui sont faites en Espagne (ou sur des Clio à Bursa). Vous avez perdu ça. Qui a récupéré la fabrication de ces moteurs ?

TC/ Les moteurs hybrides, je pense qu'il y a Cacia, il y a l'Espagne et il y a peut-être d'autres pays. Après, vu que c'est Horse et que Horse c'est Geely. C'est 50% Geely, 50% Renault, donc il y a eu une motorisation qui a été créée et qui est Renault-Geely. Ces moteurs Renault-Geely, ils peuvent être faits en Chine, en Inde ... Il y a une volonté de Horse de retirer l'activité de la France. On le ressent bien parce que pour l'hybride, même si on continue à faire le 5DH, on a vu qu'avec le passage sous pavillon Horse, est apparue une seconde ligne de fabrication de 5DH à Cacia. Il y en avait une en Chine, il y en avait trois à Cléon et il y en avait une au Portugal. Celle qui a finalement été faite au Portugal, aurait dû être une ligne supplémentaire à Cléon, qui n'a pas été faite. A l'heure actuelle, sur les trois lignes que nous avons, on les utilise à une et demie par équipe et en deux huit. On ne travaille même plus en nuit, on ne travaille plus en SD.

BJ/ Vous décrivez une trajectoire qui ressemble un peu à ce qu'on m'a raconté pour Sandouville à la fin de Laguna : une espèce de déclin de l'activité de ce type, où on passe de trois équipes à deux et où les deux équipes ne travaillent plus qu'à moitié.

TC/ Voilà, c'est ça. Et c'est exactement ce qui se passe à l'heure actuelle. On est en train de finir la vie du moteur de la Zoé aussi, le 5AX. On faisait encore tout ce qui était arbre à cames, vilebrequins ... sur les moteurs H (moteurs essence, bloc alu). Ils se sont arrêtés définitivement aussi. On a beaucoup de fermetures de lignes en ce moment, et les ouvertures ne compensent

pas. Au niveau des ouvertures, là, on a une BDU (Battery Disconnect Unit), c'est un peu un système pour grossir la puissance. Ça, ça va ouvrir en 3-8, oui mais c'est 4 personnes.

BJ/ D'accord, oui. Donc il y a des trucs pour lesquels on va convoquer la presse, etc., mais qui ne sont pas du tout à la hauteur du défi social, enfin du défi emploi.

TC/ Oui, voilà, c'est ça. Quand vous prenez tout ce qui est électronique de puissance, c'est pareil. Ça va être des petites lignes où ils vont demander des grosses cadences, mais ça va être automatisé. Le Shanghai Drive, ça va être automatisé. Quant au 7A (E7A), il prend tellement de retard qu'on se demande s'il va vraiment être fait un jour.

BJ/ C'est quoi, le 7A ?

TC/ Ça va être le futur gros moteur électrique. Il pourra être monté également sur le haut de gamme ou sur des utilitaires.

BJ/ D'accord, oui. Parce que là, j'ai vu qu'effectivement, au niveau des batteries que Renault avait promis le marché du Master au français Verkor et que finalement ils se sont faits jeter. On a l'impression que la fidélité à l'écosystème français est moyenne.

TC/ Pour la petite histoire de Verkor, c'est parce qu'ils ne tenaient pas les délais.

BJ/ Ça, on le savait, qu'ils ne tiendraient pas leurs délais. Ça veut dire que l'idée d'un écosystème français du VE, avec Cléon, la vallée de la batterie, Electricity dans les Hauts-de-France, etc. que LDM vendait est quand même en train de s'effriter.

TC/ Oui, c'est pour que les politiques viennent inaugurer des lignes, mais après, c'est un peu théorique. Il ne faut pas oublier aussi qu'il y a une part de subventions de l'État, des Régions, etc. Ils jouent de façon à raconter une belle histoire. Et quand certains syndicats disent qu'il y a des aides d'État qui à certains moments finissent à l'étranger, c'est malheureux mais on ne peut pas non plus dire qu'ils ont tout faux sur le sujet parce que ces lignes qu'on a conçues en France vont rester 2-3 ans, et, derrière, on les fera partir. Mais ça ne fait marcher l'économie française entre guillemets que 3 ans, alors que ça a une longévité de 15-20 ans.

BJ/ En gros, vous dites que la France est là pour essayer les plâtres, subventionner puis laisser filer ... Parce que, quand on suit le dossier VE depuis le début, on se souvient qu'il y a 10 ans, Cléon est présenté comme un exemple d'anticipation des mutations.

TC/ C'est vrai que, avec le moteur de la Zoé, on n'était pas mal. On avait conscience que les volumes n'allaient pas être tout à fait les mêmes, mais au moins, il y avait un effort pour réserver l'électrique à Cléon. Pendant que la Chine a tout fait pour développer fortement ses moteurs électriques, nous, on est un peu resté sur nos acquis. On a bien démarré et puis on a stagné.

BJ/ Il y a eu ce creux de la vague en électrique. C'est le moment aussi où Carlos Ghosn a vendu AESC à Envision. Il y a eu un moment où Ghosn ne croyait plus du tout en l'électrique. C'est ça qui vous a tués, en quelque sorte, qui vous a fait prendre du retard.

TC/ C'est vrai mais tout ce qu'on a trouvé sur une Tesla, quand ils ont sorti les Model S, il y avait des ingénieurs chez Renault qui avaient déjà travaillé des motorisations identiques. On aurait pu sortir des Tesla chez Renault. C'est juste la preuve qu'on n'a pas su exploiter nos connaissances et qu'il n'y a pas eu de visionnaire capable de saisir comment allaient bouger les marchés. Il y a un moment où il faut aussi prendre une petite part de risque pour essayer d'anticiper les choses. Sinon, on se fait doubler.

BJ/ Aujourd'hui, la réduction du risque, ça consiste à aller chercher les ressources en Chine. Vous avez la conception des bagnoles en Chine. Vous avez le recours à des fournisseurs chinois.

TC/ C'est exactement ce qu'ils font. Le Shanghai Drive, c'est une nouvelle technologie au niveau des stators. Ce ne sont pas des stators bobinés, mais à barres de cuivre.

BJ/ Objectivement, c'est mieux ? Les ingénieries chinoises sont loin devant ?

TC/ Théoriquement, c'est pour optimiser les pertes de courant. À puissance égale, vous consommez moins. Vous avez besoin d'une moindre batterie. C'est plutôt malin. Après, le problème, c'est qu'on n'a pas cette technologie-là en France. On l'apprend de Shanghai Drive. Ce n'est pas choquant et ça a toujours été fait. Avant, Audi prenait des moteurs à gauche, à droite, pour les scruter de A à Z. Renault a fait la même chose.

BJ/ Si c'était une étape intermédiaire pour faire ensuite le job, ce n'est pas très choquant. Si c'est pour bazarder ad vitam aeternam, le truc dehors, c'est plus compliqué.

Cléon pourrait presque résumer à soi seul la trajectoire de l'industrie française puisque, comme établissement français appartenant à un constructeur mais n'assemblant pas de véhicule, il permet de prendre la mesure de la tentation qu'ont les constructeurs, même quand ils assemblent en France de délocaliser leur sourcing. De ce point de vue, durant les années « thermiques » et, singulièrement, diesel, ce qui arrive à Cléon est assez typique : longtemps établissement phare (« pilote » à la sortie des nouveaux moteurs), il vivait dans une assez grande proximité avec la très prestigieuse direction de la mécanique chez Renault. Renault, au départ peu performant sur les motorisations diesel a réussi avec Cléon le virage de l'injection directe et les K9 et M9 ont incarné cette réussite.

Valladolid en Espagne était déjà une très grosse usine de mécanique, Pitesti en Roumanie est venue compléter le dispositif et Cléon s'est petit à petit vue gérée comme une usine d'assemblage : la mise en concurrence est devenue une norme et le départ du K9 pour Valladolid a ressemblé au transfert de Clio à Bursa. Les délocalisations des fabrications se sont petit à petit accompagnées de celle du rôle d'usines pilotes. Sur les motorisations essence puis hybride, Cléon aura « vu passer » à peu près tous les moteurs mais n'aura plus piloté tous les lancements ou toutes les nouvelles versions et, surtout, l'usine aura peu gardé de fabrications clé sauf, jusqu'à aujourd'hui celle du diesel M9 que justifie la présence des usines de Sandouville (qui assemble le Trafic) et de Batilly (qui assemble le Master).

Sur les hybrides, en plein boom commercialement, dans la gamme Renault d'abord et dans la gamme Dacia désormais, Cléon joue les auxiliaires et, au sein de Horse dont relève désormais ces productions, le privilège de Cléon semble bien être devenu le handicap de Cléon : le partenaire Horse affiche, semble-t-il, une nette préférence pour le site portugais de Cacia qui est rebaptisé usine Horse Aveiro (« ex Renault cacia ») et les volumes produits du moteur 5DH par les deux sites sont distribuées à proportion.

Restent les moteurs électriques pour lesquels Cléon, mobilisé il y a presque 15 ans déjà pour le lancement de Zoé, pouvait espérer avoir pris une longueur d'avance. En effet, non seulement l'usine assemblait le moteur 5AX mais elle intégrait aussi en amont les opérations de fabrication des composants dont le bobinage. Dans la recherche d'une progression des performances des VEB mis en marché, cette compétence et les liens avec le Technocentre qui s'y adossaient pouvait apparaître comme un avantage et comme un levier actionnable pour assurer l'ancrage de l'activité.

Ce sont ces espoirs largement mis en avant et valorisés dans la phase de décollage euphorique de l'électrique français d'il y a 5 ans qui semble avoir disparu de Cléon. De ce point de vue, après les humiliations subies à travers l'expression des préférences de Horse-Geely, c'est le choix de l'équipe projet en large partie chinoise qui a développé Twingo à Shanghai qui a été le signe le plus clair que l'espoir ainsi nourri serait déçu et que les turbines électriques quitteront Cléon aussi vite que cela a été le cas pour les moteurs diesel, essence et hybrides. Le sentiment de n'être plus qu'une « vitrine » exploitée pour jouer une pièce au politique en naît et sonne comme l'expression grinçante et désespérée d'une profonde déception.

Déborah Schorr est Secrétaire de FO Mulhouse. Elle participe aux travaux du Groupe de Travail Automobile que FO Métaux a mis en place depuis 2015. Ce GTA se réunit tous les mois pour réfléchir et progresser sur les questions automobiles et alimenter les délégués centraux en arguments mobilisables dans le dialogue avec le management et les pouvoirs publics. L'animation de ce GTA est assurée depuis le départ par moi, Bernard Jullien.

J'explique la démarche et précise que j'entends remonter aux 15 ou 20 dernières années pour saisir comment ce qui se passe aujourd'hui pour chaque établissement s'inscrit dans sa trajectoire. J'ai retenu la partie de l'entretien qui retrace essentiellement ce qui concerne l'assemblage. La dernière partie de l'entretien qui concerne la mécanique et la fonderie est restituée de manière synthétique à la fin avant que soient résumés en une page les éléments les plus saillants de l'entretien.

*

* *

D. Schorr/ Moi, je suis dans le groupe depuis 2003. Je suis rentrée en intérim en 2002 et me suis fait embaucher en 2003

BJ/ Et donc, tu as couvert toute la période que j'étudie.

D. Schorr/ Moi, j'ai été embauchée en 2003 à un moment où on était 15 000 salariés à ce moment-là et on accueillait la première Citroën. C'était la première Citroën C4 qui était fabriquée sur le site, un site historiquement Peugeot. Ça a été un flop, cette première C4, on va dire ça comme ça, puisqu'au bout d'un an, on a rapidement chômé

BJ/ Parce que vous aviez le C4, et quoi, alors, à ce moment-là ? La 306 ?

D. Schorr/ Oui, plutôt la 307. La première 307 qu'on partageait avec Sochaux.

BJ/ D'accord. Ça veut dire une ligne ou deux lignes ?

D. Schorr/ On avait deux lignes et de mémoire, Sochaux faisait les cinq portes, et nous, on faisait les trois portes sur 307. Donc, on se partageait les modèles dans ce sens-là. On avait également la 206, et après, nous, on a fabriqué la 206+, c'est le fameux petit modèle low-cost, tu sais...

BJ/ Vous gardiez la 206 alors que la 207 était partie, c'est ça ?

D. Schorr/ Ouais, c'est ça. Et donc, on avait récupéré cette fameuse 206+, qui, mine de rien, nous a fait du volume. Un peu plus tard, on s'est retrouvés dans une situation compliquée, puisque la crise de 2013 est arrivée. Le groupe a fait le choix de fermer Aulnay parce qu'on était dans une situation catastrophique. En fait, on ne savait pas si, à la fin du mois, on allait toucher nos salaires.

Ensuite, le premier accord de compétitivité qui a été signé. Là, on s'est assis sur quelques avantages que pouvaient avoir nos aînés. On a accepté un gel des salaires, mais cela nous a permis de repartir dans une dynamique qui a été tout de même depuis celle de la baisse des effectifs puisqu'on était 15 000 en 2003 et que, en 2026, en CDI, on est encore 3 800 sur le site.

BJ/ C'est un gros site à l'échelle française, mais par rapport à ce que c'était il y a 25 ans, quand tu arrives...

D. Schorr/ Voilà. Et en sachant qu'on a la particularité d'avoir un site avec de l'unité terminale et avec de la mécanique, de la forge et de la fonderie. C'est le fait qu'on ait ces deux aspects qui, aujourd'hui, nous sauvent clairement.

BJ/ Oui, parce qu'effectivement, si vous n'étiez qu'assembleur, vous auriez, quoi, mais 1 200 emplois, quoi.

D. Schorr/ Oui, 50 %, 1 300. Parce qu'aujourd'hui, on est à 50 % d'effectifs CDI sur la partie unité terminale et 50 % sur la partie mécanique. Et j'ai encore 600 intérimaires sur le site, aujourd'hui.

BJ/ Et toi, en 2013, quand il y a négocié des accords de compétition, tu es déjà au syndicat ?

D. Schorr/ Oui, j'y suis déjà mais je n'ai pas de mandat. Je débute.

C'était une période compliquée, parce qu'il fallait sauver le groupe, il fallait faire comprendre aux salariés qu'ils allaient perdre des avantages. Et c'est là qu'on a commencé à dégraisser fortement. Des accords qui ont été signés pour des départs volontaires. Ça, c'est une bonne chose parce que nos anciens ont pu partir. Et depuis, au fond, ces accords perdurent. Maintenant, ça s'appelle RCC. C'était des DAEC. Aujourd'hui, ça reste du DAEC, mais ça s'appelle RCC légalement.

Mis cela pose une difficulté majeure puisque le groupe dégraisse et embauche très peu.

BJ/ Du coup, tu as des pyramides des âges un peu pourries ?

D. Schorr/ Oui. Aujourd'hui, j'ai une pyramide des âges à 50 ans.

BJ/ Donc, tu as des performances qui sont moins bonnes qu'à Trnva parce que tes vieux travaillent moins vite

D. Schorr/ Oui tu as bien résumé. Ils sont usés. Aujourd'hui, un mec en ligne de montage à 40 ans, il a fait 20 ans de ligne de montage. Le mec, il est foutu. Et pourtant, 40 ans, ce n'est pas vieux. C'est une vraie difficulté. Et surtout, on a laissé partir des compétences techniques.

On a laissé partir des compétences techniques pensant, et ces derniers temps encore plus, qu'avec la transition énergétique et l'électrification de nos futures gammes et de nos futurs véhicules, il y aurait des compétences manuelles dont on n'aurait peut-être plus besoin.

BJ/ On a fait ce coup avec la robotisation et ça s'est avéré faux.

D. Schorr/ C'est une connerie. En fait, c'est une connerie dans le sens où aujourd'hui, on ne trouve plus, par exemple, un soudeur. On a laissé partir tous ces gens-là et, en plus, en Alsace, on a la Suisse à côté, donc on a quand même beaucoup de salariés qui passent la frontière pour aller travailler de l'autre côté.

On les a tous laissés partir et on se retrouve aujourd'hui, 20 ans plus tard, avec une pyramide des âges problématique. Les embauches, c'est à la marge. On en fait 20, 30, 40 par an sur quelques métiers. Là, pour le moment, c'est le gel des embauches qui nous a été annoncé à la reprise. On arrête tout, on n'embauche plus jusqu'à la fin de l'année. Et avec des volumes qui sont en chute libre ...

BJ/ Là, tu me parles de la période très récente. Si on regarde plutôt la période après les accords de compétitivité, vous allez être chargés ? C'est une période, il y a une embellie assez forte entre 2013 et 2017 ?

D. Schorr/ Oui, après, on va être chargé parce qu'on a l'arrivée de la 2008. La 2008 va nous.

BJ/ Et la 2008, elle a été affectée d'emblée ? Ça a été facile ?

D. Schorr/ On a eu tout de suite la 2008. Pourquoi ? Parce qu'on avait un monsieur à l'époque qui était sur le site et qui s'appelait Luciano Biondo.

BJ/ Il m'a raconté ça. Il a dit à Varin, si vous ne mettez pas du B sur Mulhouse, l'usine crève.

D. Schorr/ J'ai travaillé longtemps avec Luciano. Luciano, ça a d'abord été mon directeur au niveau du montage quand je bossais encore en ligne de montage. C'est quelqu'un que je connais très bien et qui s'est battu, mais vraiment battu pour qu'on ait effectivement cette voiture. Et pourtant, ce n'était pas gagné d'avance. Je peux t'assurer que même nous, en tant que salariés, quand on a vu la 2008 arriver, on s'est dit, mais ce n'est pas possible, c'est quoi cette voiture ? Parce que c'était une gamme que personne ne connaissait à l'époque. C'était un mini SUV, mais sans l'être vraiment, parce qu'elle était surélevée, mais assez peu, pas comme un vrai SUV.

BJ/ Ce n'était pas une Nissan Juke, puisque la référence en SUV du second B, c'était la Juke.

D. Schorr/ À l'époque, oui, c'était ça. Donc, on s'est dit, en fait, on va se planter. Ce n'est pas possible. On va droit dans le mur. On est mort.

Moi, j'ai fait partie du projet à l'époque et quand on montait les barres de toit pour le projet et tout, on se disait, mais... personne ne va en vouloir. C'est quoi cette bagnole ? A ce moment-là, on n'avait pas les gammes de prix et tout.

Et en fait, elle a été bien placée, justement, par rapport à la Nissan Juke parce qu'elle avait tout ce qu'il fallait. Elle n'était pas trop grande. Elle n'était pas trop petite. Elle n'était pas trop chère. Elle avait, au niveau des motorisations, ce qu'il fallait.

Moi, j'en ai eu deux, personnellement. C'était une super bagnole. Ça tenait la route. Il y avait du coffre, sans trop de coffre. Enfin, voilà. Tout ce qu'il fallait.

BJ/ Et ça, si je comprends bien, cela c'est décidé avant Tavares, avant que Tavares ne décrète que le B ne peut pas se faire en France. Il n'a pas remis en question une décision qui avait été prise entre Biondo et Varin, c'est ça ?

D. Schorr/ C'est ça. Et puis, bon, il arrivait. Il fallait qu'il remette le groupe économiquement, financièrement, sur les rails. Et il était plus préoccupé par ça et par le rachat d'Opel dans un premier temps, que par les différentes silhouettes et leur affectation.

BJ/ La 2008, elle commence quand ? Tu te rappelles ? C'est décidé avant Tavares, mais Tavares, il arrive donc en 13-14, c'est ça ?

D. Schorr/ Sans vouloir te raconter de bêtises, alors... Biondo est parti en 2013. et je pense que la 2008, on a dû l'avoir en 2012-2013, quelque chose comme ça.

BJ/ D'accord. Donc, elle démarre avec Biondo.

D. Schorr/ Ah oui, c'est Biondo qui nous lance la 2008. Et après, il se passe ce qui se passe entre Biondo et Tavares : désaccord sur la stratégie ...Biondo s'en va et c'est Corinne Spilios qui prend la suite. C'est là que va nous être attribuée la DS7, première génération.

Et surtout, on va être le premier site industriel en France à passer en monoflux. C'est nous qui avons testé la ligne chinoise monoflux, la fameuse ligne Dongfeng. A Mulhouse, on a aujourd'hui une ligne de montage chinoise, qui continue de nous poser beaucoup de problèmes, parce qu'on a voulu gratter sur tous les investissements en recourant à Dongfeng sauf que le cahier des charges n'a pas été respecté.

Donc, voilà, on a été un le cobaye de cette mise en place du Monoflux avec ce choix de recourir à Dongfeng. C'est ce qui nous a valu les foudres de Tavares jusqu'à son départ, parce qu'il avait Mulhouse en ligne de mire. Et à chaque fois qu'il venait, on se faisait déglinguer parce qu'on n'était pas aux objectifs sur la qualité, sur les volumes, sur la VA/PRF. D'ailleurs, on n'y est toujours pas aujourd'hui parce que, industriellement parlant, on nous a conçu une ligne de

montage avec des « poumons ». Les « poumons », c'est ce qu'il y a entre chaque ligne où on stocke différentes voitures. Moi, quand j'ai commencé, on avait un poumon de 15 bagnoles. Comme ça, s'il y avait une panne...

BJ/ C'est une espèce de stock tampon qui permet de maintenir la continuité du flux ?

D. Schorr/ C'est ça. Et en fait, les Chinois nous ont compacté toutes nos usines, toutes nos lignes de montage, et on se retrouve avec un « stock tampon », comme tu dis, avec cinq ou six bagnoles. Donc, à la moindre difficulté, tu arrêtes toute la ligne de montage.

BJ/ Est-ce que ce que tu me dis que c'est que ce qui ne marchait pas à Mulhouse, on l'a fait ailleurs ou est-ce que ça n'a pas été repris ailleurs ?

D. Schorr/ Alors, ça a été moins repris. Dans les autres usines, ils sont en monoflux aussi mais ils ont échappé à Dongfeng. Dongfeng n'a plus aucun contrat sur les passages en monoflux, que ce soit Poissy, Rennes ou Sochaux. Parce que Sochaux, c'est le dernier site à y être passé. Mais tu vois, pour être allée à Sochaux mardi, j'ai discuté avec les équipes. Ils sont passés en monoflux il y a maintenant deux ans. Ils sont en train de découvrir que le siège n'a pas tiré les leçons des expériences comme la nôtre et ils se retrouvent avec des difficultés que nous, on a connu il y a dix ans. Ces histoires de stock tampon entre les lignes notamment.

Pour la direction, c'est faux. Ils vont t'expliquer que c'est le contraire, que ça permet aux gens d'être plus performants et d'éviter d'arrêter la ligne. Alors que, si tu as une merde sur une install, jusqu'à ce que la maintenance arrive et qu'elle trouve comment remettre l'install en route, tu arrêtes alors que si tu avais un stock, tu pourrais continuer. Si tu as un manipulateur, des roues qui restent bloquées, tu ne peux plus monter les roues sur une voiture, tu t'arrêtes. Tu ne peux plus avancer.

C'est en partie à cause de cela que, pendant très longtemps, on était sous l'œil de Moscou, de Tavares. Quand il arrivait à Mulhouse, nos chefs savaient qu'ils allaient se faire défoncer toute la journée. Pour Tavares, le site de Mulhouse ne devait pas avoir de nouvelles attributions de véhicules. Il le disait haut et fort à chaque fois qu'il venait : « tant que vous avez ces résultats-là ... ». Bon, il est parti.

BJ/ Et toi, tu penses que la 2008, elle part en Espagne parce que c'est du B ou parce qu'il considère que vous n'êtes pas bon ?

D. Schorr/ Alors, la 2008, pour moi, elle part en Espagne juste parce que c'est du segment B et que Tavares avait décidé que le segment B ne peut pas être rentable en France. C'était sa doctrine, il avait ça en tête et c'était tout. Alors, après, il avait raison, il avait tort, je n'en sais rien. Moi, je pense que ça a été une connerie parce que depuis la perte de la 2008, on n'a fait que se casser la gueule en termes de volume. Même si on a eu des véhicules - et on en a fait, des lancements -, l'activité n'est jamais revenue. On a eu la DS7, on a eu la 508, 308, 308 SW, 408. Le problème, c'est que, ça n'occupe pas l'usine. Par exemple, la DS7, pour moi, ce n'est pas un fiasco parce que, pour la première version, ça s'est un peu vendu et le groupe faisait de belles marges.

BJ/ Vous faites combien de DS7 ? Vous faites 20 000 par an, 30 000 par an ?

D. Schorr/ Oui, entre 20 et 30, voilà, à peu près. Oui, c'est à peine moins qu'un C5, en fait. C'est ça, et avec une marge importante. Donc, finalement, pour le groupe, c'était quelque chose qui se défendait.

BJ/ Pour vous, ce sont les gros volumes qui devaient être portés plutôt par le C, par la 308, qui n'ont pas été là ? Parce que la 308, ça n'assure plus du tout les volumes que faisait une 306 20 ans avant.

D. Schorr/ Pas du tout, pas du tout. Quand je vois qu'aujourd'hui, sur un mois de septembre, on fabrique 70 % de motorisation diesel sur une 308, alors que justement, on ne devrait plus fabriquer ce genre de motorisation, surtout sur des véhicules de ce type-là. Sur une 408, j'ai zéro commande de véhicules électriques. En fait, on a une gamme de véhicules. La 308, sa problématique, dès le lancement, ce n'était pas sa conception, son esthétique, ... A ce niveau tout va bien. Par contre, elle est beaucoup trop cher. Par rapport à nos concurrents sur des véhicules type SUV, et avec Renault qui nous pique Vidal et qui va avoir un nouveau style derrière avec ces nouveaux véhicules, on se retrouve avec une bagnole qui est beaucoup trop chère par rapport au cœur de cible. C'est le fameux pricing power après la crise Covid qui nous a tués. Encore aujourd'hui, une 308, quand on te la propose en concession, tu t'aperçois que, en rajoutant 1000 euros, tu achètes un 3008. En fait, elle a un positionnement prix qui normalement, devrait être 5000 ou 6000 euros en dessous et là, vous vous trouvez avec une berline qui vaut le prix du SUV.

Maintenant, ils font des offres parce qu'on ne vend pas de bagnole mais voilà, ça a été la grosse difficulté de cette voiture, elle est mal née parce qu'elle est arrivée à un moment où le groupe ne jurait que par le pricing power.

BJ/ La 308, vous avez l'actuelle, la précédente, c'était vous aussi ?

D. Schorr/ Oui. Et là, il n'y avait pas de partage avec Sochaux. Sochaux, ils ne font plus que 5008, 3008. Parce que la 3008, a un peu tué la 308, quand avec le départ de 2008, on s'est retrouvé très en dessous d'eux.

Parce que, la 508, pareil, c'est une super bagnole mais on en vend peu. C'est comme la 408 aujourd'hui. Oui, ce sont des super bagnoles, parce que c'est des routières, c'est chouette. Mais qui achète ça encore aujourd'hui, à part des préfets ou des ministres ? Oui.

Moi, quand j'ai commencé, on travaillait sur quatre équipes. On avait les deux équipes de doublage, une équipe de nuit, une équipe de week-end. On ne s'arrêtait jamais.

Aujourd'hui, j'ai deux demi-équipes qui tournent difficilement à 30 véhicules à l'heure. Et puis, je pense que d'ici la fin de l'année, on va me couper encore une demi-équipe.

BJ/ Et tu as l'impression que vous arriviez à l'os avant ce qu'ils viennent de vous promettre ?

D. Schorr/ Alors là, on a 400 millions d'euros d'investissement, on a des nouveaux projets qui arrivent, des nouveaux véhicules.

BJ/ Sur du C, toujours, non ?

D. Schorr/ Alors, on ne sait pas exactement, mais, pour moi, c'est du C. Là, les équipes projets se mettent en place doucement. Le problème, c'est que la première bagnole, elle sortira en 2029. Et ce sera du C, ce sera de la gamme 308 à nouveau.

BJ/ Et là, ce sera tout électrique ?

D. Schorr/ Alors, il y aura du 100% électrique et de l'hybride. C'est en tout cas ce qui nous a été vendu au moment de l'annonce. Maintenant, ma crainte, c'est qu'avec les directives européennes qui risquent d'évoluer d'ici la fin de l'année, on ait un nouveau un virage à 180 degrés de la part du groupe pour nous expliquer pourquoi il faut qu'on fasse autrement. Je n'en sais rien.

BJ/ Ce que tu dis des ventes de VE an 308 ou 408, ça me donne l'impression que si tu proposes un électrique au milieu d'une gamme qui est essentiellement thermique, tu vends ton thermique et tu ne vends pas ton électrique. Du coup, la 208, c'est un peu vendu en électrique, mais quand même assez peu. Aujourd'hui, pour vendre la 208 en électrique, il semble que l'État-Major Stellantis dise « on va faire une 208 qui sera uniquement électrique ». Comment est-ce que tu vois cela ?

D. Schorr/ En fait, la problématique qu'on a aujourd'hui, c'est qu'on vendrait davantage d'électrique si on avait la techno. Sauf que, aujourd'hui, quand tu mets sur une 308 ou sur une 408 une batterie et que tu as 300 km d'autonomie sur ce genre de véhicule, ce n'est pas suffisant. Il y a des bagnoles qui sont quand même faites aujourd'hui pour des gens qui roulent, un minimum.

Ce n'est pas comme une 208 ou une Fiat 500. Moi, j'avais une Fiat 500 électrique pendant deux ans. La bagnole, je faisais 200 km avec. Mais j'ai 7 km pour venir au travail. Oui, là, ça le fait. Et tu charges à la maison. Là, ma petite batterie, c'était parfait, si tu veux. J'étais le cœur de cible pour une bagnole comme ça.

Si tu mets la même batterie sur une 208, ça va encore. Mais si tu mets une batterie où tu fais 100 km de plus sur une 308 ou sur une 408, il te manque 100 à 200 km d'autonomie pour avoir aujourd'hui des véhicules électriques qui soient performants sur le marché. On a bien un problème de techno pour réussir en électrique.

BJ/ Renault, ils sont un peu meilleurs ?

D. Schorr/ Ils sont meilleurs, mais oui. Sur R5, ils sont quand même à 450. C'est vrai que ça change quand même comme consommateur. C'est pour ça d'ailleurs qu'aujourd'hui, on a une difficulté avec la concurrence chinoise. C'est qu'aujourd'hui, eux, même sur des véhicules de type segment C, ils ont une Techno derrière. Ils ont la batterie. En revanche, quand j'étais en

vacances cet été, en véhicule de location, on m'a filé une MG. Mais c'est dégueulasse. C'est de la merde mais tu as la Techno sous le capot, tu as ce qu'il faut et les gens, ils regardent ça.

Après, entre 26 et 29, il y a des chances de se retrouver sur un marché qui sera plus électrifié et il faudra avoir les produits en face et il faudrait qu'ils soient français, et pas uniquement chinois.

BJ/ Oui, parce que là, tu as une idée ? Est-ce que vous allez être mangé à la sauce Opel pour que les nouveaux modèles seront faits sur des bases Leap Motor ?

D. Schorr/ Pour le moment, sur Mulhouse, ce n'est pas prévu comme ça. Pour le moment, c'est du Peugeot à 100 %. Ce n'est pas une plateforme Leap. C'est la fameuse STLA One.

BJ/ STLA One, c'est multi énergie encore avec un électrique grandement amélioré par rapport au précédent. C'est ça ?

D. Schorr/ Oui, c'est ça et cela donne aussi la possibilité de passer à un segment B. Je fais du C, mais je pourrais très bien passer à du B également. En revanche, on va essayer les plâtres aussi, parce qu'on est le premier site à produire des modèles utilisant la plateforme. Maintenant, on a l'habitude.

BJ/ Est-ce que par rapport à ce que tu me disais de Tavares, tu as l'impression qu'au niveau de votre direction ils regardent le site de Mulhouse autrement ? Est-ce que le fait qu'ils fassent ces investissements-là, ça correspond au fait que vous avez une direction de site qui a su convaincre qu'il ne fallait pas jeter Mulhouse avec l'eau du bain ou un truc comme ça ?

D. Schorr/ Il y a plusieurs choses. Déjà, effectivement, on a amélioré nos résultats, qualité et tout ça et ça, effectivement, ça rentre en ligne de compte. On a aussi une direction qui voit le positionnement géographique de l'usine en Europe, la proximité avec Sochaux, l'Allemagne, voire les PECO. On a le Rhin, le rail, la route. Et puis on est un site qui est à la fois une UT (Unité de Transformation) mais qui a encore tout le volet mécanique et brut. C'est tout cela combiné qui a fait pencher la balance en faveur du site de Mulhouse.

*

* *

La suite et la fin de l'entretien sont consacrés à l'examen du reste de l'activité et du rôle de stabilisateur qu'il joue pour l'usine et les effectifs. Deborah Schorr montre que l'évolution assez erratique de l'activité de l'Usine Terminale (UT) est rendue plus gérable, dans la période récente en particulier, par les possibilités de transfert de l'activité que l'autre moitié de l'activité du site représente. En outre, les travaux de cette seconde roue du carrosse sont souvent plus qualifiés et exigeants. Outre le fait qu'ils permettent de préserver l'emploi, ils représentent, moyennant formation, des possibilités de progresser en termes de qualifications et de salaires. Comparé à d'autres UT, le site de Mulhouse et le fait qu'il ait eu l'opportunité de préserver cette dualité est un atout social et économique considérable.

Parmi les sites d'assemblage français, de l'extérieur, comparé à Rennes ou à Poissy, Mulhouse est volontiers considéré chez Stellantis comme un site plutôt privilégié ou, en tout cas, porteur. Le fait que cela ait été, historiquement, un site Peugeot plus que Citroën, qu'il soit situé en Alsace c'est-à-dire à la fois proche de Sochaux et au cœur de l'automobile européenne et qu'il ait affiché jusqu'à la fin de la dernière décennie d'importants volumes de production constitue ainsi un faisceau d'indices favorables.

L'entretien révèle que, lorsque l'on se penche sur le vécu des salariés sur les 20 dernières années, l'histoire est un peu différente parce que, autour de la crise de 2009 qui n'a été vécue comme menaçant la vie de l'entreprise qu'en 2012-2013, s'est jouée une forme d'accélération progressive du déclin du site France qui a fini par atteindre Mulhouse dont les effectifs passent en 25 ans de 15 000 à moins de 4000 CDI.

Dans ce déclin relatif, deux éléments jouent un rôle crucial mais contradictoire.

- i) Le premier concerne le segment B dont il ressort qu'il avait été sauvé avant cette crise de 2013 grâce à l'opportunité offerte par l'apparition des SUV sur ce segment et, surtout, grâce à la bagarre entreprise par le patron de l'usine à l'époque qui obtint de Varin l'affectation de la 2008 sur son site. Cela a offert à Mulhouse 7 à 8 années de volumes produits très importants et a masqué les difficultés qu'a représenté dans cette période le passage en monoflux qu'il a fallu conduire dans de déplorables conditions associées à l'adoption d'une solution Dongfeng bien peu convaincante. Bien évidemment, lorsque, souhaitant faire respecter sa doctrine qui voulait que le B ne puisse se faire dans des conditions économiques satisfaisantes en France, Carlos Tavares a privé Mulhouse de la 2008, les difficultés ont été immédiates et n'ont plus cessé de s'accumuler.*
- ii) Le second élément clé de la vie du site de Mulhouse est le fait que, à la différence de la plupart des autres sites d'assemblage qui étaient diversifiés et ont cessé de l'être, Mulhouse a conservé, à côté de son usine terminale, une activité en mécanique et fonderie qui occupe une part majeure de l'effectif. C'est cela qui explique le fait que, avec une production aujourd'hui à peine plus élevée que celle de Rennes, les effectifs soient à Mulhouse de 3800 personnes (contre 1500 à Rennes). C'est cela qui a rendu plus supportable la baisse très sensible de l'activité d'assemblage depuis 2020. La résilience que le fait d'avoir bénéficié de l'affectation de plusieurs modèles n'a pas donné à Mulhouse lui a été*

conférée par cette diversification dont on ne peut que regretter que d'autres sites aient été privés.

Paradoxalement, de ce point de vue, le fait que les sites d'assemblage de Stellantis soient associés à des productions de véhicules conçus comme proposant des offres « multi-énergie » ne s'interprète pas de la même manière puisque, pour l'instant, cette approche prudente s'est plutôt traduite par des performances commerciales des offres de VEB du groupe plutôt en retrait par rapport à ce que réussissaient à faire les concurrents comme les groupe VW ou Renault. Il en résulte une défiance des salariés qui regardent d'abord les volumes à assembler par rapport à l'orientation vers le VEB privilégiée par Bruxelles. A Mulhouse, le fait de pouvoir dans les temps à venir proposer sur une base multi-énergie des véhicules électrique plus performants grâce au recours à une nouvelle plateforme pourrait avoir raison d'un scepticisme encore très fort aujourd'hui chez les salariés.

Philippe Gilleron fait partie du Groupe de Travail Automobile de FO Métaux que j'anime depuis 10 ans. Il préside le Comité de Groupe Européen de Stellantis. Il a fait toute sa carrière dans l'ingénierie de PSA et continue d'y exercer, en parallèle de son activité syndicale, des responsabilités importantes. Je lui rappelle les finalités de l'étude et insiste sur le fait que je souhaite être en mesure de restituer la trajectoire des établissements sur 15 à 25 ans.

PG/ Ce qui, à mon avis, a marqué le début de la période dont tu parles là, ça a été une montée du fait de s'appuyer sur une ingénierie extérieure. Ce sont des cabinets de sous-traitance, la sous-traitance d'ingénierie, qui en premier lieu étaient localisées à nos portes. Ça a même commencé dans l'entreprise, puisque finalement on staffait nos équipes en faisant appel à eux et ils étaient donc présents dans nos murs. On est passé ensuite à une seconde étape où ils sont sortis de nos murs pour intégrer leurs propres sites mais toujours en proximité. Finalement, ces centres d'ingénierie ont récupéré une part du travail et des compétences qu'on pouvait avoir finalement dans le groupe, PSA à l'époque. Ça a été le premier marqueur.

Le deuxième step, ça a été la tendance à pousser cette ingénierie, à aller se localiser au-delà des frontières, c'est-à-dire en fait à s'éloigner dans une logique de réduction des coûts. Là, on sent bien la patte de Tavares qui est arrivé à ce moment-là. Ça a effectivement été une orientation forte sur la baisse des coûts.

BJ/ Économiquement, ça veut dire que tu as des indicateurs par lesquels on te demande de baisser tes coûts d'ingénierie, qui mettent en concurrence tes heures internes, tes heures externes, les heures marocaines et les heures parisiennes ?

PG/ Exactement. Et cela génère deux phénomènes. D'abord il y a une partie du savoir-faire en termes d'ingénierie, une partie de conception pure que finalement, on a délégué à ces sociétés. Ensuite, on a la délocalisation de l'activité de conception dans des pays à bas coût.

BJ/ Quand tu dis les pays à bas coût, c'est plutôt Maroc, Tunisie ? Ou c'est plutôt les pays de l'Est ? L'Espagne ?

PG/ Alors, il y a d'abord eu l'Espagne, effectivement. A l'époque, cela apparaissait comme un pays à bas coût, à nos portes. Et puis, au fil des années, on voit que, finalement, le barycentre géographique s'est éloigné, comme tu le sais, l'Inde, la Chine etc. Aujourd'hui, ce sont plus ces

pays-là : l'ingénierie se déplace au-delà de l'Europe. Les exceptions existent mais c'est plutôt mineur. L'Espagne, par exemple, subventionne une partie de l'activité d'ingénierie Stellantis et peut nous faire concurrence mais ça reste epsilonesque par rapport aux gros des activités qui ont été sorties des activités d'ingénierie des constructeurs. Le déclin fondamentalement, chez nous, il vient du développement du recours à des ingénieries hors PSA/Stellantis.

BJ/ Ce sont les cabinets d'ingénierie qui tiennent un peu chez vous le rôle qu'ont eu chez Renault les fameux RTX qui sont internes à Renault. Vous, c'était plutôt dehors.

PG/ Oui mais, au départ, c'était plutôt de la conception au début bas niveau. En parallèle de ça, mais légèrement décalé quand même, il y a eu l'autre tendance qui a été de donner des périmètres significatifs à des fournisseurs qui ont rapidement mobilisé pour nous des équipes entières. Typiquement, on aura cette configuration pour le développement d'une planche de bord, ce qu'on appelle un PCI (poste de conduite intégré). C'est une planche de bord, mais pas comme on en faisait avant. Ici, elle récupère tout un module avec son climatiseur, ... C'est tout un lot. Ce sont vraiment de gros paquets. Le troisième effet, qui intervient juste après, est que, une fois qu'ils avaient pris ces paquets-là, on leur a demandé d'amener de l'innovation. Ils ne devaient plus se contenter de faire le développement, mais devaient aussi, dans leur périmètre, proposer à PSA, mais, j'imagine, à d'autres constructeurs aussi, les innovations par lesquelles on souhaite se différencier.

A tel point que, quand tu regardes une entreprise comme PSA, qui a un plan d'innovation d'un certain montant sur l'ensemble du périmètre de la voiture qui inclut le train, la chaîne de traction, la planche de bord, le cockpit, les sièges,, tu t'aperçois que sur ce périmètre, il y a une part croissante de la liste sur laquelle le groupe ne travaille plus du tout. Ça veut dire qu'on a abandonné des pans complets de la bagnole en termes d'innovation en partant du principe que l'innovation devait venir d'ailleurs.

BJ/ Ça veut dire que ce qui était de la dépense en R&D chez vous devient de l'achat.

PG/ Exactement. Ça veut dire qu'on peut se vanter devant les investisseurs d'avoir baissé les frais en R&D de manière considérable. Pour te donner une idée, le budget qu'on avait en innovation quand nous étions PSA pour trois marques, c'est à peu près celui qu'on consacre aujourd'hui à 14 marques à l'échelle mondiale et inutile de dire que, à l'époque, PSA n'était pas sur un périmètre mondial. Je ne te donne pas de valeur volontairement parce que ce sont des données confidentielles, mais ça montre finalement les limites de nos capacités à préparer l'avenir par définition sur des périmètres sur lesquels on ne travaille pas.

BJ/ Tout ça s'inscrit dans un moment où le nombre de défis techno à relever s'est multiplié.

PG/ Oui, on n'a jamais eu autant de défis technologiques et de diversité de champs à investir. Quand tu vois, par exemple, toutes les chaînes de traction qu'on a : on a la partie batterie, si on est sur l'électrique ou hybride, on a la partie moteur électrique, moteur thermique, les différentes boîtes de vitesse, les versions hybrides, légères ou pas, ... Quand tu regardes, la gamme est phénoménale. Ça devrait tirer beaucoup d'investissement mais, avec cette approche-là, on n'a pas consenti l'effort financier requis pour être capable d'assurer le suivi des dossiers. Cela

signifie qu'on a une autonomie techno qui se réduit progressivement. L'autre problème, c'est qu'il y a eu abandon d'un tas d'activités qui étaient chez les constructeurs. Du coup, aujourd'hui, on n'a plus cette compétence-là. On a cru qu'on serait capable de spécifier nos exigences auprès des fournisseurs, sauf que, pour être capable de spécifier, il faut connaître les métiers.

BJ/ Oui, on est d'autant meilleur acheteur qu'on est concepteur soi-même en fait.

PG/ Exactement. Donc, ça, c'est globalement ce qui s'est passé. Ensuite, dans cette période-là, il y a un autre élément fort qui est structurant et explique une partie des difficultés qu'on a pu rencontrer, c'est le fait qu'on a cherché absolument, au-delà de la réduction des coûts, à réduire les temps de développement. Ça a conduit l'entreprise à supprimer des phases de validation, de prototype, à supprimer des ateliers à tout va, parce que ça coûte cher, etc. Sauf que le savoir-faire émanait aussi beaucoup, effectivement, de ce fonds technique. On était des « faiseurs », historiquement. Ce n'est plus le cas. Et ça, ça a été une évolution majeure.

BJ/ C'est très important pour moi parce qu'effectivement, pour cette j'enquête, j'étais parti avec des hypothèses du type, il y a trois grands drivers dans la crise, la baisse des volumes, éventuellement, la concurrence extra-européenne et l'électrification. C'était un peu ça qu'on mettait. En fait, quand j'avance, je me dis qu'il y a au moins deux autres éléments qui sont la concurrence intra-européenne, qui est quand même un truc qui ne s'est jamais arrêté. Et puis, il y a ce que tu viens de signaler : le temps de développement et la course de vitesse dans laquelle on croit, où on sait être engagé, avec cette idée que les Chinois sont dix fois plus rapides que nous et que, du coup, on a un handicap tel qu'il faut sacrifier le vieux continent. Et ça, tu vas le trouver chez les équipementiers, avec des constructeurs qui leur disent cela.

Et puis, évidemment, on se retrouve avec des moteurs qui avaient été développés ici et qui sont plus développés ici. On se retrouve avec des rotors et des stators que les acheteurs de Stellantis confiaient à R. Bourgeois à Belfort et qu'ils se mettent à acheter en Chine, etc. Et donc, on a quand même cette espèce d'idée qu'il faut aller beaucoup plus vite. Toi ce que tu dis, c'est que, quand tu veux aller plus vite, tu sautes des étapes de validation. On ne peut pas ne pas faire le lien avec les problèmes de qualité rencontrés après. À un moment donné, on peut peut-être nous expliquer que ça n'explique pas tout, mais dans les faits, il y a tout de même une coïncidence. Ça fait penser à S. Marchionne qui annonçait « je vais faire plus avec moins ». Ses salariés se sont aperçus qu'avec moins, ils faisaient moins.

PG/ Oui, c'est ça. Je ne dis pas qu'il ne fallait pas chercher à aller plus vite, parce qu'on est quand même dans un monde concurrentiel, les choses évoluent, les façons de travailler, mais on a poussé le système au-delà des limites finalement. C'est tellement vrai que l'on se rend compte qu'il y a parfois une volonté de la part de nos patrons de faire un peu marche arrière. Ce qu'ils n'avaient sans doute pas perçu c'est que quand tu concrétises les travaux faits au travers de prototypes, d'essais, ce genre de choses, c'est fédérateur, ça mobilise les équipes.

Ça a quelque chose à voir avec le fait que ce qui manque aujourd'hui, c'est l'envie. Tu n'arrives pas à te retrouver autour du produit. Tu n'as plus ce moment de vérité qui te lie aux autres. Or, on a besoin de cette proximité du produit, si on veut fédérer les équipes et aller vite. Quand on

nous dit aujourd'hui qu'on n'arrive pas à rivaliser, qu'on est des gros nazes, je suis désolé, je reste un optimiste de nature, je pense que si on avait la capacité de mobiliser, on pourrait être moins défaitiste même si c'est évidemment compliqué face à la Chine. On a le devoir de ne pas baisser les bras. Pour cela, ce qui nous manque, ce sont de vrais projets industriels, une vraie ambition industrielle, une volonté d'innovation.

La bataille est perdue, quelle est la prochaine ? Comment on y va ? C'est cela les questions qu'on aimerait entendre posées. Mais là, il n'y a personne qui soit capable de nous dire « voilà notre stratégie, voilà ce qu'on va faire ». C'est comme sur le terrain politique. On rencontre pas mal de politiques en ce moment et c'est sidérant. On constate le même manque d'envie. Moi, j'ai fait des développements avec des gens comme Gilles Leborgne qui étaient ces « faiseurs » dont je parlais. Ils avaient la capacité de poser les projets, de fixer une ambition et de mobiliser les équipes. C'est tout ce qu'on n'a pas aujourd'hui. C'est ce qu'il nous faudrait aujourd'hui, quelque part, pour être capable de mobiliser les énergies.

BJ/ Toi, tu as l'impression qu'on s'est dégarni en se disant, on va rester sur notre cœur de métier, et puis de loin en loin, tu as une espèce de réduction de l'ingénierie aux acquêts qui fait que tu n'es plus capable de faire. Tu ne peux que commander des heures ici ou là.

PG/ À quelques cas particuliers, oui, effectivement. Et après, nous, dans une boîte comme Sellantis, on a évidemment le problème de la fusion qui n'est toujours pas digérée.

BJ/ Citroën, ça a mis 40 ans.

PG/ Oui, ça met longtemps, sauf que, ici la marche est encore plus haute. Citroën et Peugeot étaient dans le même pays et avaient donc des mindsets proches. Aujourd'hui, quand on regarde le monde FCA et le monde PSA, c'est encore extrêmement compliqué et on se tire la bourre entre nous.

BJ/ Avec Opel, c'était plus facile parce que c'était un rachat ?

PG/ C'était un rachat et il a plutôt été amical. Les Allemands ne diraient sans doute pas la même chose mais, en France, ça a fait souffrir l'ingénierie parce que quand a racheté Opel, on a réparti les activités. On a dit, par exemple, les sièges vont chez les Allemands et on ferme les activités en France. Et ça a été terminé. On aurait très bien pu dire « on rachète la marque, l'ingénierie se fait en France et basta » mais ce n'est pas du tout comme ça que ça s'est passé.

BJ/ Et ça a eu pour effet, en France, de vous dégarnir sur plusieurs fronts ?

PG/ Exactement.

BJ/ Et l'intégration, tu as l'impression que quand il s'agissait ensuite, avec ces fonctions séparées, de gérer un projet en commun, ça se faisait bien ou c'était compliqué ?

PG/ Avec Opel, ça a plutôt pas mal fonctionné en fait. Il y a toujours les phases au début où on apprend à se connaître, mais si tu laisses ça de côté, ça a été. Il n'y a pas eu de problème particulier mais ça a changé notre pratique puisqu'au lieu que tous les développements sur une voiture donnée se fassent sur ton site, on en a eu un peu partout en Europe et dans le monde. Or, en termes d'organisation, une voiture, c'est une somme de compromis. Moi, quand j'étais architecte automobile, je disais toujours « si j'écoute les spécialistes de chacun des domaines », la citadine urbaine qu'on me demande de faire, c'est un AMX 30.

BJ/ C'est le pouvoir de dire non qui fait la qualité du projet.

PG/ Exactement, et c'est à convaincre que c'est bien ça qu'il faut s'employer tout en reconnaissant que chacun a raison dans son domaine d'expertise. Et, de ce point de vue, notre organisation complexifie la gestion des projets et limite notre capacité à boucler un projet de véhicule. Il y a un problème de cohérence qu'on a du mal à garantir sur un mode numérique à distance. Par exemple, quand on est sur un projet, des ex OV, des PSA et des FCA. Cela implique trois systèmes CAO différents qui communiquent très mal ensemble. Et là, on est en Europe encore. Je ne parle même pas du reste. On est infoutu d'avoir accès aux mêmes données en même temps et ça complexifie l'équation.

Avant, tous ceux qui faisaient le projet étaient sur le même site, ou, éventuellement tu traversais la route pour changer de bâtiment. Tu avais l'occasion de réunir tout le monde dans un même lieu. Actuellement, à Sochaux, on a remis en place ce qu'on a connu à cette époque. On a recréé un plateau véhicule pour un projet qu'on va lancer et on nous présente ça comme une innovation. Sur le plateau, ils remettent les fonctions techniques ...

BJ/ C'est en fait ce que l'ingénierie de projet racontait dans les années 90.

PG/ Oui, on est en train de redécouvrir ça parce qu'on a été beaucoup trop loin dans le saucissonnage des projets. Là, ils ont créé un plateau à l'arrache, ils n'ont même pas eu le temps d'aménager les locaux pour que les gens soient dans un environnement de travail qui les amène à venir sur site pour travailler ensemble, ce qui est une des clés de réussite et d'optimisation du temps de développement. Finalement, on recrée ça à l'arrache en se disant « oui, mais c'est bien sûr ». En même temps, sur les développements des véhicules, en région parisienne, on a fermé un site de test et d'essai et on a donc des équipes d'ingénieurs qui n'ont plus de site d'essai. On n'a plus qu'une malheureuse piste où tu fais trois tours de roue, qui te permettent à peine de débayer une bagnole.

BJ/ Parce que vous, en Région Parisienne vous aviez plusieurs sites de conception ?

PG/ Oui, nous on avait La Garenne-Colombes, Vélizy et Carrières-Sous-Poissy. Après, c'étaient les sites de direction. On a fermé La Garenne et à Vélizy, il reste un malheureux bâtiment.

BJ/ Ça veut dire qu'en termes d'effectifs, vous êtes passé de combien à combien ?

PG/ De mémoire, vers 2012, il faudrait que je vérifie, on devait être 16 000 en ingénierie. Aujourd'hui, je ne sais pas si on est 3 000 en France. C'est parce qu'il y a eu tout ce qui s'est passé, que je viens de t'expliquer : le fait qu'on a partagé des activités avec nos collègues d'OV... Eux, ils ont aussi suivi une cure d'amaigrissement et ça a été plus violent parce que ce que nous on a connu en 10 ans, Tavares le leur a imposé sur 2 ans et demi.

BJ/ C'est le transfert chez Segula ?

PG/ Oui, c'est ça, ils ont fait très vite ce qu'on nous avait fait à nous sur 10 ans. Pour eux, la marche était plus haute parce que je peux te dire que quand je suis allé à Rüsselsheim, tout de suite après le rachat, j'ai vu un luxe en matière d'équipements incroyable. J'y suis retourné 2 ans après, et là on se demandait ce qui s'était passé : le site était totalement métamorphosé, il avait été vidé de ses effectifs. Et les équipements avaient été revendus ici ou là.

BJ/ Après, la question est celle de Stellantis. Qu'est-ce qui s'est passé avec les Italiens ? Qu'est-ce qui s'est passé avec les Américains ? A ce sujet, on se dit que ça coïncide au moment de l'électrification. La question devient celle de savoir comment Tavares a géré cela et comment il a joué politiquement pour ne pas donner l'impression qu'ils vous servaient trop bien.

PG/ En, on a retrouvé la même approche qu'avec OV : il a fallu se partager les projets. La différence avec l'épisode OV, est que ça a provoqué une guerre géopolitique qui a abouti à ce qu'on ne confie souvent pas les projets à ceux qui étaient les plus pertinents sur chaque sujet.

BJ/ Oui, c'est ce que tu m'avais dit à l'époque : tu avais l'impression que les bras cassés américains prenaient des dossiers dans des domaines qui étaient vos domaines d'excellence.

PG/ C'est ça. Ça a été le ressenti général.

BJ/ Et les Italiens, ils n'avaient pas eu ce problème-là avec les Américains ?

PG/ Si, ils se sont fait piller par les Américains. En fait, dans un premier temps, il y a eu l'Amérique d'un côté et l'Europe de l'autre. Donc, on s'est débrouillé entre France et Italie. À partir du moment où on a trouvé cet équilibre-là, les Américains sont rentrés dans le jeu et qui, de notre point de vue, ont pompé tout ce qu'ils pouvaient. Ils avaient fait la même chose avec FCA et, encore aujourd'hui, quand tu parles à Turin des Américains, ils ont la dent dure.

BJ/ Ils ont l'impression de s'être fait piller ? Et par rapport à ça, la période, la dernière période, la période Filosa, te donne l'impression que c'est pire ou que ça se corrige plutôt ?

PG/ Je vais le dire autrement. Au-delà du rapport de force, au niveau de l'Europe, entre Turin et Paris, à la période de Tavares était associé un plan stratégique, celui que du full électrique pour 2030. Cela fixait un cap, un cadre, une dynamique, etc. Il y avait une stratégie. Une fois Tavares parti, ça a été la mainmise des États-Unis sur le groupe. Et ça, c'est vraiment flagrant : la discussion n'est plus entre Turin et Paris ; c'est le bloc des États-Unis qui prend le lead.

BJ/ Une forme d'impérialisme

PG/ Oui c'est à peu près ça. Avec un Filosa qui est un peu un pantin dans tout ça.

BJ/ Oui, parce que c'est quelqu'un qui a une culture automobile très américaine. Et la manière de développer un véhicule aux États-Unis, chez Chrysler surtout, et ici, ce n'est quand même pas du tout pareil, parce que c'est quasiment comme un camion, une bagnole américaine.

PG/ Je ne suis pas sûr qu'il ne le comprenne pas. Je pense surtout qu'il n'a pas la main.

BJ/ Ça veut dire que c'est l'actionnaire qui lui dicte son analyse et sa conduite.

PG/ Moi, c'est ma perception. Exor lui dit « c'est comme ça, il n'y a qu'aux US qu'on fait de l'argent ». Parce que, Filosa, je l'ai rencontré, je l'ai vu se comporter, y compris dans mes ateliers, et là, quand on lui présente des sujets d'innovation qui étaient extrêmement techniques, il comprend. Ce n'est pas le personnage que certains peuvent le décrire. Le mec est pertinent. Il comprend vite. Ce n'est pas le problème, ce n'est pas un problème de personne, c'est un problème de système. Il n'était pas en représentation, il était là avec les ingénieurs et techniciens qui bossaient sur les bagnoles. On était dix autour, donc il n'est pas dans le show avec les médias mais ce n'est pas lui qui a la main. Et il est complètement piloté. Et tu le vois bien, quand il est dans les interviews ou ce genre de choses, il y a des moments où ils l'extraient pour qu'il n'y ait pas trop de questions une fois qu'il a répondu à celles sur lesquelles il avait le droit de répondre. On est vraiment piloté par les États-Unis.

BJ/ Parce que, pour toi, là, ça veut dire que la lettre de mission de Filosa pour la gestion des ingénieries, c'est « Dépensons encore moins en R&D et surtout pas sur l'électrique. Si ces imbéciles européens n'ont pas la bonne idée d'être climato-sceptiques comme nous, aux US, tant pis, on va leur développer leurs bagnoles. On va les faire développer par Leap parce qu'il n'est pas question de faire ce que Tavares voulait. ».

PG/ Oui, d'où les JV. On est dans le court-termisme. On a moins de trésorerie alors qu'il faudrait en avoir beaucoup actuellement pour investir dans les technologies. Alors, on essaie de garder la main en étant les premiers à dégainer sur des JV en Europe. C'est l'analyse que je fais.

BJ/ Quand tu dis des JV, c'est essentiellement Leap ?

PG/ Il y a aussi Dongfeng à Rennes même si il n'y a pas d'échange en ingénierie, pour l'instant.

La division par cinq des effectifs français de PSA/Stellantis en ingénierie est le résultat d'une conjonction de facteurs délétères qui fragilisent les établissements concernés et que symbolisent la fermeture du site de La Garenne Colombes et la quasi-fermeture du site de Vélizy. Les facteurs concernés sont l'externalisation, la délocalisation et les fusions-acquisitions. Ces facteurs qui sont plus souvent évoqués pour leur impact sur les activités de production ressortent comme tout aussi impactant sur la trajectoire des activités et établissements de R&D : la conviction autrefois ancrée d'une capacité des pays mûrs à préserver leurs positions dominantes dans les chaînes de valeur en conservant la R&D et en laissant les activités manufacturières se délocaliser est d'évidence infondée et le cas de Stellantis l'illustre.

Dans ce cas, les trois mouvements pointés sont censés permettre au constructeur de limiter l'inflation des dépenses en R&D tout en préservant l'essentiel c'est-à-dire ses capacités à concevoir des produits convaincants et fiables malgré des exigences technologiques, concurrentielles et réglementaires croissantes : ne plus tout faire, ne plus tout faire dans des pays à hauts salaires et croître en taille pour être à même d'amortir de très lourdes dépenses en R&D sur un nombre de véhicules plus important, ce sont autant d'orientations qui peuvent être prises pour enforcer le groupe et sa maîtrise des technologies.

L'examen sur longue période de ce qui s'est produit pour les ingénieries françaises ne permet guère de défendre que les sacrifices faits en termes d'effectifs et de compétences développées par les équipes en Région Parisienne ont permis d'assurer au groupe et à ses marques un leadership ou, à tout le moins, une capacité de rester dans la course technologique. Au contraire, les derniers épisodes que Stellantis vit sur ce terrain depuis le départ de Carlos Tavares montrent qu'il n'en est rien. En effet, le changement de direction a été accompagné d'un recentrage sur les Etats-Unis à la fois plus profitables et, sous Trump 2, beaucoup moins exigeants en termes de décarbonation. La conclusion tirée pour la R&D a été que la quête d'une maîtrise du développement des gammes de véhicule électrique n'est plus une priorité et que le recours à une conception chinoise pourrait être opportune.

A l'instar de ce qui avait pu être observé en ce qui concerne l'ensemble Fiat-Chrysler, l'objectif de réduction du ratio dépenses en R&D/CA se traduit par un affaiblissement accéléré des compétences technologiques de l'entreprise que les délocalisations et la dissémination des activités d'ingénierie avait préfiguré. Outre le fait que les effectifs en ingénierie fondent comme neige au soleil et ne se retrouvent pas dans les cabinets d'ingénierie ou chez les fournisseurs qui délocalisent à leur tour, ce dont l'interview témoigne, c'est d'une évidente souffrance au travail qui renvoie à l'incapacité dans laquelle les équipes sont mises de bien faire leur travail et de relever les défis technologiques et géopolitiques dont ils perçoivent encore parfaitement l'acuité.

Comme c'est le cas de beaucoup d'établissements industriels, les sites d'ingénierie inscrivent leur quotidien en 2026 dans des trajectoires très longues de déclin qui affaiblissent leurs défenses en transformant les révoltes d'autrefois en une forme de résignation. Malgré cela, pour les ingénieurs comme pour les salariés des sites industriels, la conscience des enjeux et la perception de ce qu'ils pourraient faire si le pouvoir économique était exercé différemment sont très fortes parce que personne ne semble se résigner.

ANALYSE

L'importance que nous avons souhaité donner aux propos tenus par nos interviewés dans toute leur épaisseur pour aller au-delà du cadre de questionnaire dont nous sommes partis dans l'idée de vérifier nos hypothèses permet de donner toute leur place aux « découvertes » que nous avons faites de manière plutôt latérale. Nous reviendrons sur le cadre initial pour clore ce rapport intermédiaire mais il est opportun qu'avant cela nous nous attardions sur les éléments auxquels nous n'avions pas forcément pensé au départ et qui ont révélé leur importance dans l'enquête.

NOS DECOUVERTES

Pour essayer de synthétiser les idées les plus fortes qui ressortent de ce matériau très foisonnant, nous retiendrons cinq points clés.

LES MENACES SUR LA CONCEPTION

Bien que nous ayons principalement enquêté auprès d'établissements relativement petits (ou devenus tels) relevant de groupes de taille assez modeste, les problèmes rencontrés n'ont pas, loin de là, concerné uniquement l'activité manufacturière et les emplois associés. En effet, dans un très grand nombre de cas, les groupes et leurs établissements français assurent aussi des activités de conception qu'il avait semblé cohérent historiquement d'adosser à l'usine. La France étant un pays dans lequel l'automobile est représenté par deux constructeurs « nationaux » principalement qui y ont à la fois des usines terminales et une importante activité de R&D, les équipementiers ont à la fois vocation à alimenter les usines et à coopérer en amont avec les responsables du développement des nouveaux projets. Ainsi R. Bourgeois, AKF, ITW, SOGEFI, sont, comme AUMOVIO ou VALEO, à la fois des producteurs et des concepteurs. Aussi, le fait d'être l'un et l'autre ressort comme ayant été d'une importance majeure dans la structuration des petits groupes français comme R. Bourgeois ou dans les motivations des multinationales comme ITW ou AUMOVIO pour s'implanter et demeurer présent en France.

Ce qui se dégage de notre enquête à travers des cas comme celui de Autoliv ou de AUMOVIO est que l'affaiblissement de la partie production est allée de pair avec un assez évident découplage entre l'activité des ateliers et celui de la R&D ou du bureau d'étude. Les deux activités sont dirigées par des services différents et ce qui est conçu en France peut fort bien être fabriqué en Roumanie ou en Chine. Dans un premier temps au moins, la conception continue d'être localisée – et parfois étoffée – en France même si l'usine se vide. Dans les grands groupes comme AUMOVIO ou VALEO au moins, ceci correspond déjà à une position de repli des HCCs (High Cost Countries) qui s'étiole en raison de trois dynamiques un peu différentes les unes des autres.

- i) Les LCCs montent en compétence et, quand leurs systèmes scolaires et universitaires sont à la hauteur, assurent aussi de mieux en mieux ces tâches.
- ii) La raréfaction des projets conduit dans les groupes dont le siège et les principaux effectifs en R&D ne sont pas en France à procéder à des rapatriements.
- iii) La Chine concurrence l'UE et ses acteurs industriels sur le terrain de la R&D au moins autant que sur les fabrications de composants.

Dans cette dynamique redoutable d'appauvrissement des compétences en R&D, certains enquêtés comme SOGEFI ont pointé un élément qui peut paraître annexe mais est d'une importance majeure : la couverture des dépenses de R&D engagées pour répondre à une demande de devis (RFQ). La tradition était d'assurer cette couverture et de permettre à celui qui avait travaillé pour faire une proposition sans être retenu de ne pas perdre trop d'argent à avoir aidé le constructeur à progresser dans l'élaboration d'une solution. Sur le plan global ou collectif, ceci participait de la montée en compétences de l'ensemble du tissu qui pouvait maintenir des effectifs relativement importants en R&D et acquérir souvent en travaillant sur des projets pour lesquels ils n'étaient pas retenus les compétences qui leur permettraient de gagner la fois suivante. Il semble bien que, prétextant que les acteurs chinois ne réclament pas ce remboursement, les constructeurs ne l'assurent plus et contribuent par ce biais à appauvrir l'ensemble de leur tissu français de fournisseurs.

LA QUESTION DE LA « VITESSE D'EXECUTION »

Pour les établissements de taille moyenne et les groupes qui les portent, la concurrence chinoise est extrêmement présente et particulièrement problématique parce qu'il ne s'agit pas – ou pas uniquement – d'une concurrence qui joue sur le couple low tech/LCCs mais qu'elle est plus redoutable encore pour les prestations et fabrications très exigeantes techniquement. Dans ce registre, les arguments les plus puissants et – donc – les plus fréquemment invoqués à la fois pour « déréférencer » des fournisseurs et pour décharger les centres de R&D français de pans entiers de la conception voire du développement des plateformes et des véhicules consiste à pointer la lenteur des ingénieries hexagonales comparées à la vitesse à laquelle opèrent (ou opèreraient) leurs équivalents chinois.

Confrontés à cet argument massue, les ingénieurs comme leurs patrons, chez Aumovio, chez Valeo ou à Vélizy ou Guyancourt font valoir quelques éléments assez évidents. Ils concernent les raisons pour lesquelles on a « alourdi » les procédures de validation et de test auxquels on soumet l'ensemble des composants de ce produit système qu'est l'automobile. Il s'agit d'un bien durable, cher et dangereux. Le consommateur est protégé par le droit. Les piétons et autres usagers de la route aussi. L'argument fréquemment avancé en faveur de pratiques chinoises que résumerait le terme de « good enough » semble assez facile à contrecarrer et le fait que les cahiers des charges soient longs et détaillés renvoie au fait que les erreurs nombreuses

rencontrées font l'objet d'un travail de capitalisation qui vise à ce que, autant que faire se peut, elles ne soient pas répétées.

Accessoirement, en Chine même, le fait que les produits soient extrêmement nombreux et renouvelés très fréquemment n'est pas perçu comme un bienfait mais bien comme un problème voire comme une damnation. C'est le management de BYD qui a souligné pour s'en inquiéter que, sur les 5 premiers mois de 2026, on a vu apparaître sur le marché chinois 542 nouveaux produits. Une telle variété est ingérable économiquement et il n'est pas du tout évident qu'elle le soit techniquement. Les « times to market » associés ne permettent pas d'amortir les coûts de développement et/ou font prendre des risques importants en matière de qualité et de fiabilité des véhicules mis en marché. Ils conduisent à consacrer l'essentiel des moyens d'ingénierie à générer cette hyper-diversité synchronique et diachronique au détriment de « vraies innovations ». Ils rendent la recherche de progrès significatifs en matière d'économie circulaire improbables.

De ce point de vue, la comparaison que fait notre interviewé de Sandouville entre ce qu'était le sort de son établissement lorsqu'il faisait des VP et celui qui est le sien maintenant qu'il consacre son activité au VUL suggère que l'allongement de la durée de vie des produits et une forme de réduction de la variété peut se révéler plutôt vertueuse économiquement, industriellement et socialement. L'argument qui consiste à défendre une pratique « à la chinoise » en mettant en avant non pas la vitesse de renouvellement mais la réduction des coûts de conception ou du « ticket d'entrée » peut être contrecarré en considérant que si la vie du produit s'allonge et si la gamme se simplifie, on peut alléger aussi la ratio coût de conception/PRF sans renoncer aux utiles validations qui ne semblent pas toujours suffisantes puisque, malgré leur présence, on n'a pu que constater la multiplication des opérations de rappel.

Ainsi, l'idée que le « good enough » soit la « bonne pratique » et doive devenir le « benchmark » mérite à tout le moins d'être challengée par les salariés, les fournisseurs et le régulateur. Celui-ci risque en effet d'être soumis à de fortes pressions pour alléger les normes et réglementations au nom d'une nécessité d'aller vite dont les vertus écologiques et économiques sont loin d'être évidentes.

LE MODELE VUL

L'examen du cas de Sandouville et les interviews conduits concernant aussi bien Dumarey à Bouthéon ou Valeo éclairages à Angers suggèrent que l'industrie automobile et les souffrances qu'elle endure et dont témoigne la plupart des cas examinés n'est pas une fatalité. En effet, lorsque se relâche la contrainte de renouvellement rapide des produits et, avec elle, la menace d'être dé-référencé et/ou de ne pas être choisi pour le modèle suivant, une forme de sérénité qui a déserté la plupart des établissements semble pouvoir s'installer. Le site ainsi déstressé ne se

vautre pas alors dans le laxisme mais sa direction, ses équipes et ses fournisseurs semblent au contraire s'organiser pour que cette place qu'on leur accorde soit justifiée.

Pour Sandouville ou Angers, le fait que l'on se souvienne de (ou que l'on côtoie encore) la réalité automobile joue alors implicitement un rôle de repoussoir : si l'on peut éviter de s'y trouver exposé en réussissant dans le domaine des VUL ou des VI alors on aura les moyens de bien travailler et il y a toutes les chances si tel est le cas que l'on voit sa situation pérennisée. Dans le cas de Sandouville et de la gestion d'évidence assez erratique du projet de FlexEvan, le fait que, depuis qu'il a pris le virage VUL, le site soit solidaire d'un modèle (le Trafic) conduit à une très forte implication de l'établissement et de ses OS avec ledit projet. Une telle implication des équipes en charge de la fabrication dans le processus de conception est rarement observable dans d'autres établissements. En effet, chez Autoliv ou Valeo typiquement, c'est à disjoindre conception et production que l'on s'emploie pour être libre d'affecter in fine les fabrications où cela se révèlera le plus opportun.

Plus généralement, au-delà des défis technologiques en général et singulièrement de ce celui que représente l'électrification, la trajectoire d'une très grande majorité d'établissements est d'abord associée à une très forte concurrence des sites qui est très souvent organisée au sein même des groupes mais qui peut aussi intervenir entre les groupes dont relève les établissements et d'autres groupes, chinois par exemple. Le fait que l'industrie automobile française ait fait de cette mise en concurrence des sites le cœur de son management depuis 40 ans et qu'elle ait ainsi réglé la « question sociale » qui était encore perçue dans les années 80 comme la clé de ses difficultés est bien documenté. Depuis la fin des années 90, elle a eu comme conséquence que l'assemblage de tous les véhicules des segments A et B a déserté le sol français. Cela a impulsé au site France, une trajectoire de décroissance qui n'a plus jamais cessé et qui a petit à petit touché aussi bien les établissements mécaniques, équipementiers et sous-traitants plus violemment encore que les usines terminales.

Cette mise en concurrence, lorsqu'elle tourne en la défaveur des établissements comme cela a été le cas en France dans 9 cas sur 10, a des effets délétères bien connus : en plaçant les établissements sur des trajectoires de décroissance, la mise en concurrence dissuade l'investissement sur le site comme chez ses fournisseurs et bloque les embauches ; comparé au site en faveur duquel les arbitrages ont été rendus, le site voit alors ses indicateurs de qualité et de productivité se dégrader. L'adage qui prétend que « quand on veut tuer son chien on dit qu'il a la rage » décrit assez bien la dynamique. Il s'applique chez les constructeurs aux sites d'assemblage aussi bien qu'aux sites mécaniques. En amont, peu d'établissements y échappent.

Jusqu'ici, on allait chercher les contre-exemples chez Toyota ou Volkswagen qui à Onnaing en France pour l'un et à Wolfsburg en Allemagne pour l'autre semblaient démontrer que mettre des usines terminales à l'abri de ces mises en concurrence systématiques et récurrentes permettait d'éviter les dynamiques délétères et conduisait, au contraire, à rendre les sites concernés performants économiquement malgré les hauts salaires. Le pôle français du VUL tel que Renault l'a structuré autour de la production de Master par la SOVAB à Batilly et de Trafic à Sandouville montre que, au sein même d'un groupe dont ce n'est pas la doctrine en matière

de production de VP, cette logique est vertueuse et mériterait d'être recherchée pour toutes les composantes du système industriel.

Les productions de VUL et de VI sont évidemment des stabilisateurs du système productif automobile et doivent être défendues avec vigueur à ce titre. Ce sont aussi des « modèles » parce qu'elles correspondent à des univers concurrentiels qui sont heureusement à l'abri de la surenchère concurrentielle et des exigences de renouvellement et de flexibilité qui l'accompagnent. De ce point de vue, plutôt que de faire de la Chine un modèle, on pourrait en faire un repoussoir et souhaiter voir l'industrie ralentir le rythme pour se donner le temps de proposer des produits fiables et renouvelés si et quand ils proposent de vrais progrès.

LES GVC CONTRE LES CLUSTERS ET LES ECONOMIES D'AGGLOMERATION

L'IAA tente de faire perdurer la configuration industrielle qui a prévalu jusqu'alors dans l'automobile. Cette configuration n'était pas globale mais régionale au sens où ni les véhicules ni leurs composants n'avaient vocation à traverser la planète mais étaient, pour l'essentiel, produits dans les régions de consommation. Ainsi, lorsque les constructeurs ou les équipementiers européens s'intercontinentalisaient comme cela a été le cas dans les années 2000, ils développaient leurs outils de production dans les autres grandes régions du monde bien plus qu'ils n'exportaient massivement depuis l'Europe. La même logique prévalut pour les constructeurs japonais puis coréens lorsqu'ils décidèrent de prendre pied en Europe.

Au sein de chaque région, la logique associée dans la littérature aux « Global Value Chains » (GVC) dans lesquelles chaque maillon est localisé là où sa production est assurée au meilleur coût pouvait faire son œuvre et amener par exemple à ce que l'essentiel du câblage quitte la France ou l'Allemagne pour être assurée dans les LCCs. De la même manière, en Amérique du Nord comme en Europe, les systèmes productifs régionaux impliquaient volontiers des transferts d'activité des HCCs vers les LCCs qui bénéficiaient au Mexique, aux PECO, à la Turquie et au Maroc et vidaient les usines des Etats-Unis, de France ou d'Italie. Malgré cela, pour les usines terminales qui subsistaient les productions réalisées à proximité restaient importantes parce que de nombreuses pièces (sièges, boucliers ...) voyagent mal, parce que les coûts salariaux ne sont pas toujours les plus importants dans la structure des PRF et parce que l'importance du capital installé (la 'legacy') est souvent déterminante.

Pour ces raisons, une usine terminale dans un pays comme le nôtre implique autour d'elle une activité de sous-traitance très importante. Symétriquement, le fait que le tissu hérité du passé et maintenu vivant par la poursuite de l'activité soit là pèse dans le choix d'affectation d'un modèle : il eût été compliqué de décider de produire une R5 destinée à atteindre des volumes produits annuellement de l'ordre de 200 000 véhicules si les Hauts de France, grâce à Toyota en particulier, n'avaient pas constitué par économie d'agglomération ou clusterisation un tissu correctement maillé de fournisseurs couvrant une large partie de la très grande variété de composants qui rentrent dans la composition d'une automobile.

Ce que montre notre enquête est que pour les airbags, les rotors et les stators, les optiques et in fine l'ensemble des composants, ces logiques qui s'étaient déjà affaiblies largement au sein de l'espace européen sont en train d'exploser avec la grande braderie chinoise qui semble susceptible de dérégionaliser le système industriel et, à tout le moins, de structurer, à l'initiative des constructeurs et pour bien des composants, des logiques de type GVC.

LA DIVERSIFICATION HORS AUTOMOBILE EST PARFOIS PRIORITAIRE MAIS RAREMENT COURONNÉE DE SUCCÈS

Face à la situation depuis longtemps problématique et à ce qui se passe depuis 2020, la tentation d'aller chercher hors automobile les volumes et la valeur que l'automobile ne donne plus est forte. Les industriels qui tentent cette aventure sont soutenus par la DGE et les ARIA tentent de les épauler pour monter leurs dossiers et conduire leurs projets. Directement ou subrepticement, nos interviewés ont souvent évoqué la question et les dossiers qui en général avaient focalisé leur attention étaient d'abord ceux des autres matériels de transport.

Chez EFI en particulier, le très grand dynamisme de la production française et mondiale dans le ferroviaire a suscité l'attention. Notre interlocuteur a toutefois déduit de ses rencontres avec les responsables de l'innovation de chez Alstom que la logique des principaux donneurs d'ordre sera de mobiliser leurs partenaires déjà présents. Comme dans l'aéronautique, les places sont déjà prises dans des écosystèmes très structurés autour de normes de production et de qualité ajustées à la longueur des séries qui n'ont pas grand-chose à voir avec celles de l'automobile. L'a priori favorable se dissipe assez vite lorsque l'on creuse la question. Chez AUMOVIO, l'examen des opportunités offertes par les industries de défense conduit aux mêmes conclusions : les places sont chères, les séries très courtes et la capacité de ces diversifications, même si elles devaient réussir, à se substituer aux volumes et VA perdus dans l'automobile est très limitée.

Deux cas viennent (viendraient ?) nuancer le propos. Le premier est celui des drones qui a l'avantage de constituer un domaine entièrement nouveau dans lequel il n'y a pas d'acteurs en place ('incumbents') à déloger. Pour un acteur comme EFI qui est prédisposé à truffer des engins mobiles de capteurs et de calculateurs, il pourrait y avoir là une piste très sérieuse à creuser. Le second est moins sexy puisqu'il s'agit de la position de repli que Tenneco choisit d'associer à sa stratégie du dernier survivant dans des domaines comme celui de la production de soupapes : en s'intéressant au nautisme et à des activités en expansion où l'exigence de décarbonation n'est pas venue perturber le business, l'entreprise semble réussir sa diversification ou, en tout cas, limiter ou différer le déclin.

En faisant parler les syndicalistes au sujet de Dumarey ou d'Enerflux comme en interrogeant le management de EFI, de R. Bourgeois ou de SOGEFI et les experts Syndex, ce qui est le plus frappant et digne d'intérêt est sans doute l'état d'esprit – le « moral » pourrait-on dire – des uns et des autres. Que la trajectoire décrite soit celle d'une lente et continue descente aux enfers ou celle d'un envol brisé, l'impression générale est celle d'une situation vécue comme plutôt désespérée. Elle renvoie au contraste qui s'établit entre la qualité des outils, des équipes et, très souvent, des résultats dégagés et les perspectives de déclin ou de disparition dessinées.

Dans des cas désespérés comme ceux de Dumarey, Enerflux, AKF ou celui des établissements fermés par Tenneco, on a assez clairement affaire à des chroniques de morts annoncées dans lesquelles les patrons d'usines, les salariés, les OS et les experts désignés par elles comprennent de mieux en mieux ce qui est en train de se passer, s'entendent dire qu'il n'est pas question de fermer, que les PSE successifs ne sont là que pour assurer la pérennité du site ... Les alertes sont données. Les demandes de réinvestissement ou de recherche d'alternatives crédibles en termes de volumes et de chiffres d'affaires sont adressées et soit reste lettre morte soit, comme dans le cas Enerflux-JTEKT, sont honorées pour mieux montrer qu'aucune des idées examinées n'offre une vraie alternative. Dans la plupart des cas, même si cela n'est qu'à demi-vrai comme on le perçoit avec AKF, l'argument massue est toujours que la survie ne dépend pas réellement d'une décision du siège mais du choix des constructeurs. Ceux-ci décident en effet d'abord des volumes qu'ils affectent, ou non, à la France et les signaux qu'ils ont envoyés à ce niveau depuis 25 ans n'ont guère varié. Ils décident ensuite pour leurs usines françaises comme pour les autres, pour chaque modèle, des fournisseurs de rang 1 qu'ils retiennent. Directement ou indirectement, ils peuvent associer à ce choix celui d'un site de production soit en fixant un prix qui *de facto* va obliger l'équipementier à délocaliser soit en demandant clairement à être livré depuis un site LCCs situé ou non en Europe.

Pour reprendre l'expression du patron d'un des établissements examiné ici, à la « paresse intellectuelle » des constructeurs français répond celle des fournisseurs qui n'ont à offrir à leurs salariés, aux patrons des sites, aux territoires qui les accueillent et aux experts qui les accompagnent que des demandes d'efforts accrus et de sacrifices dont chacun comprend assez vite qu'ils ne prémunissent en rien, au contraire, contre l'issue fatale qui se précise d'exercice en exercice. De ce point de vue la manière dont l'expert Syndex en charge du dossier Aumovio rend compte des réflexions que suscitent chez les délégués syndicaux les accords qu'ils signent pour les plans de départ est typique : ils sont heureux d'offrir aux partants les meilleures conditions possibles mais perçoivent bien que les pertes de compétences associées ne seront pas compensées et que, en se « mettant à l'os », ils fragilisent le site et obèrent ses capacités à rester demain dans la carte des centres de R&D de l'entreprise.

Par rapport à cette logique générale, les espoirs de réindustrialisation et/ou d'arrêt de l'hémorragie associés à l'électrification au début de la décennie en cours ont été réels. Autour de la R5, de Electricity, de Cléon, de Trémery des quatre projets de gigafactories ou de Valeo

à Etaples, était née l'idée que l'électrification pouvait éventuellement être associée à des structures de PRF dans lesquelles les coûts salariaux seraient plus marginaux et redonneraient leur chance à des productions de types d'automobiles que les constructeurs avaient délocalisées. Pour prendre un exemple, alors que la Clio thermique est assemblée en Turquie, la R5 qui est son équivalent électrique pouvait, aux dires des dirigeants de Renault eux-mêmes, être produite à Douai avec des batteries produites sur le même site et des moteurs venus de Cléon. L'espoir était donc consistant et notre enquête montre que, entre 2020 et 2024, une part du tissu industriel français avait cru à la consistance de cette proposition.

En 2026, les établissements qui évoluaient loin des développements technologiques et productifs associés à l'électrification ont vu leurs difficultés s'accroître. Les menaces qui pesaient sur eux avant la crise COVID avaient disparu un temps car les APLD leur avaient permis de vivre en zombies. Elles sont revenues pour devenir des menaces de mort bien souvent mises à exécution. Aujourd'hui, c'est au tour des enthousiastes de 2020 de déchanter à leur tour. En effet, la vague de l'électrification centrée sur la nation et l'Europe s'est brisée sur le cynisme des dirigeants de l'automobile européenne qui ont considéré que l'injonction qui leur est faite de proposer des véhicules électriques abordables vaut obligation à promouvoir un *made with China* tous azimuts qui parachève le travail de destruction entamé depuis 20 ans et l'étend aux plus dynamiques des acteurs qui avaient entamé le chemin vers une production de véhicules électriques pour laquelle ils élaboraient les solutions originales dont les constructeurs ont besoin pour que leurs offres soient à la hauteur.

RETOUR SUR NOS HYPOTHESES INITIALES

Nos cas indiquent que la trajectoire de la plupart des établissements ne peut être comprise sans la décennie de délocalisations multiples qui a précédé et été associée au second élargissement de l'UE aux Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO ou NEM, pour Nouveaux États Membres) et a aussi correspondu à l'intégration de plus en plus claire de la Turquie, de la Tunisie et du Maroc aux systèmes industriels européens. Néanmoins, ceci n'invalide nos hypothèses initiales concernant les trois grandes forces à l'œuvre dans la crise que vit actuellement l'industrie automobile française. On peut même, après examen de ces cas et de l'ensemble des autres ordonner ces trois facteurs et considérer que le classement par ordre décroissant d'importance est le suivant :

- 1/ baisse des volumes
- 2/ sourcing chinois
- 3/ électrification.

Plus précisément, les deux premiers facteurs ont tendance à se confondre et, concernant l'électrification, il est de même difficile d'en mesurer l'impact sans tenir compte de la très forte tendance au « made with China » qui y est associée.

LA BAISSÉ DES VOLUMES ET LE SOURCING CHINOIS

La baisse des volumes

Il s'agit là d'une tendance générale en Europe qui est associée d'une part aux volumes immatriculés sur le continent qui ont baissé très significativement (2,5 millions sur le VP ; plus de 3 millions sur le véhicules léger) depuis la crise COVID et d'autre part aux volumes exportés hors UE qui ont également baissé très significativement principalement parce que Chine et – dans une bien moindre mesure - Etats-Unis ont privé les usines allemandes, anglaises et suédoises des débouchés qui leur étaient acquis auparavant. Le premier volet est le plus impactant et s'explique principalement par la dérive des prix de vente des véhicules parfois imputée hâtivement à l'électrification. Le second est associé à la démondialisation et aux protections que nos grands challengers mondiaux ont structuré pour leurs industries. Cette faculté à exporter hors d'Europe semble assez peu susceptible d'être retrouvée.

Il n'est en revanche pas impossible de structurer des pratiques industrielles et commerciales et/ou des politiques pour que les immatriculations repartent à la hausse en Europe. Ceci aurait le double avantage (si les véhicules étaient des VEB) d'accélérer le processus de décarbonation du parc visé par les politiques européennes et d'amoindrir la douleur sociale dans laquelle sont plongés les établissements. Notre enquête montre que le consensus est toutefois inverse : à tous les maillons de la chaîne de valeur, les industriels sont convaincus que les volumes ne reviendront pas et restructurent leurs outils industriels sous cette hypothèse.

Dans ces restructurations destinées à réduire les surcapacités que cet effondrement des volumes génère, l'industrie, constructeurs et équipementiers confondus, doit rendre des arbitrages. Au départ, il s'agit de répartir la rareté entre établissements en suivant plus ou moins les arbitrages que rendent les constructeurs entre leurs différents sites. Ensuite, il s'agit souvent de fermer des sites en considérant que leur nombre n'est plus adapté au nouveau niveau de production. Ici toutes les statistiques et études racontent la même histoire que nos interviews : ces arbitrages sont, dans l'immense majorité des cas, rendus en défaveur des sites français et au profit soit de sites situés dans les LCCs de la grande région Europe soit des sites du pays qui accueille le siège (l'Allemagne dans beaucoup de cas). Les cas de Autoliv et de JTEKT s'interprètent ainsi. Aumovio, Tenneco, Dumarey, VALEO également.

Aumovio reformaté après des années de délocalisation et dirigé par un patron de site particulièrement offensif et inventif offre un contre-exemple puisque en utilisant intelligemment des équipements amortis depuis longtemps, en proposant ses services quand les responsables d'une RFQ n'avaient pas pensé à eux, il gagne parfois des processus de mise en concurrence et montre alors que l'a priori défavorable aux HCCs n'est pas fondé. L'histoire de ITW France qui nous a été contée par l'expert Syndex qui suit le site depuis des années est du même acabit : son patron vit loin du siège et fait auprès des clients comme à l'usine tout le travail pour administrer la preuve que les coûts salariaux, même pour des composants relevant de process plutôt « labour intensive » ne sont pas un handicap insurmontable.

Le sourcing chinois comme facteur aggravant

L'élément majeur qui ressort de l'enquête ici est que ce nouveau facteur de fragilisation des établissements industriels de l'automobile en France concerne au moins autant les activités traditionnelle et/ou les composants qui étaient déjà présents dans les VT que les batteries et/ou l'ensemble des composants du GMP des VEB. Ainsi, dans un cas comme celui de Autoliv, Stellantis d'abord et Renault ensuite ne vont plus se contenter de demander à Autoliv de les approvisionner depuis la Roumanie plutôt que depuis Gournay : ils vont sortir Autoliv ou ne plus le consulter pour faire appel directement à un fournisseur chinois qui les livrera depuis la Chine. Dans d'autres cas, les groupes proposeront eux même de procéder à cette réorientation du sourcing en proposant - ou en se soumettant à la demande du constructeur – de faire travailler leurs propres usines chinoises. Un groupe comme VALEO utilise systématiquement cette faculté d'avoir les deux fers au feu. De plus petit groupe comme R. Bourgeois ou EFI de même.

L'ELECTRIFICATION

Sans citer un Nidec (Leroy-Somer) qui s'est associé à Stellantis, sur les moteurs et/ou les composants des moteurs, les constructeurs ont pu compter sur les investissements et la montée en compétence de groupes français qui ont très tôt compris que l'électrification allait certes être un problème pour certaines activités - qui les concernaient pour une part souvent – mais qu'elle recélait aussi de très importantes opportunités. Au fond, la logique dans laquelle les constructeurs ont fonctionné depuis 40 ans a consisté à considérer que la démultiplication des terrains d'innovation à activer pour proposer des véhicules convaincants les obligeaient à laisser partir une part de la valeur vers l'amont. L'industrie équipementière était ainsi, sur un véhicule

thermique, responsable de 80% de la valeur d'un modèle. Face à l'électrification très consommatrice d'énergie, de cash et d'heures d'ingénierie, il n'y avait pas de raisons que l'équation stratégique change radicalement et des industriels qui étaient engagés dans la thermique ou dans la production d'alternateurs l'ont compris.

Dans nos interviews, EFI, SOGEFI, R. BOURGEOIS ou VALEO incarnent ce positionnement proactif et indiquent que, comme produit système, l'automobile a besoin, lorsqu'il s'électrifie de revoir à des degrés divers presque tous ses composants, y compris ses airbags. On a donc en ce domaine plusieurs success stories à conter. Toutefois, il ressort de l'enquête que l'offensive chinoise n'intervient pas seulement comme un facteur d'exacerbation des difficultés des établissements associées à la baisse des volumes, elle vient aussi briser cette dynamique vertueuse de mobilisation du tissu industriel français au service de l'électrification. Ici, c'est l'histoire de R. Bourgeois qui est la plus édifiante et montre que même lorsque l'on a fait mouvement de manière très pro-active vers le VEB, la « grande braderie chinoise » peut annihiler les efforts consentis et obliger à proposer, sans forcément que cela soit suffisant, de recourir au service de ses usines chinoises. L'histoire de SOGEFI Air and Cooling et de sa « cooling plate » est au fond la même : l'effort fait est salué dans un premier temps et les constructeurs se félicitent de pouvoir disposer d'un « partenaire » français mais, une fois qu'ils ont constaté qu'ils pouvaient obtenir une prestation approximativement équivalente à 30% ou 40% moins cher, ils ne prennent même plus la peine de consulter l'ancien prestataire et le tue.

Ce facteur que l'on retrouve dans des établissements des constructeurs comme Cléon, est le plus inquiétant dans notre enquête : les entreprises les plus volontaristes en matière d'électrification ne sont pas prémunies contre le déclin. L'inverse est vrai, leur envol vers l'électrique est brisé par des prix prédateurs chinois et le peu de cas que font les constructeurs de la question de la souveraineté dont ils reconnaissent par ailleurs l'importance.

*

* *

Ainsi, les trois facteurs s'interpénètrent puisque la baisse des volumes à produire est accentuée par le fait qu'une part des voitures est importée de Chine et que l'électrification de leurs gammes produites en Europe qu'opèrent les constructeurs s'effectue de plus en plus massivement en recourant non seulement à des batteries chinoises mais aussi typiquement à des moteurs chinois.

De manière générale, les stratégies d'achat des constructeurs et la capacité de séduction qu'ont sur eux les fournisseurs chinois de tous les types de composants accentuent la crise vécue par les fabricants de tous types de composants en Europe. L'industrie allemande en particulier, qui avait été assez bien préservée des effets des délocalisations des années 2000 est cette fois très exposée et les plans de restructuration qui se multiplient chez les équipementiers ont tendance à être surinterprétés dans les établissements français des groupes concernés.

Aussi, même si la question de l'électrification est bien loin d'être incongrue et « parle » à nos interlocuteurs quels que soient leurs pédigrées, elle n'est jamais pour nos interlocuteurs la question cardinale et certains acteurs qui, comme Tenneco, ont plutôt joué la dénégation de l'importance du phénomène ne sont pas forcément ceux qui souffrent le plus. De fait, lorsque l'électrification est un problème c'est pour les acteurs qui ont été proactifs et qui sont amenés à le regretter, en partie parce que les volumes promis ne sont pas là puisqu'il en a été ainsi en 2024 et 2025, mais surtout parce que les constructeurs qui les avaient incités à prendre le virage, les ont abandonnés au milieu du gué. Pour cette raison, l'IAA en ne s'intéressant qu'aux véhicules électriques et à des composants supposés stratégiques est très décalé par rapport aux questions que soulèvent nos interlocuteurs parce que son champ d'application semble ignorer la nature de l'offensive chinoise : de la même manière que l'offensive sur les véhicules ne concerne pas uniquement les VEB et que la Commission s'est aperçue bien tard qu'elle faisait une erreur en n'augmentant pas les Droits de Douanes sur les VH ou les VHR, il est ici patent que la défense des contenus locaux mérite de concerner tous les véhicules et tous les composants si elle entend juguler l'hémorragie actuellement en cours.

S'ajoute à ces questions d'importations de composants et de pertes de compétences industrielles associées, celles qui concernent la délocalisation de la R&D qui suit, de manière beaucoup plus rapide encore la trajectoire constatée pour les productions de véhicules et de composants : alors que la stratégie de Lisbonne et tous les raisonnements conduits autour de l'économie de la connaissance qui assurait aux HCCs une forme de monopole durable sur la conception, une part importante des établissements délocalisés sont montés en compétence et ne se sont pas laissés enfermer dans cette distribution des rôles. En Roumanie, en Tunisie, en Turquie ou au Maroc, équipementiers et constructeurs localisent aussi des activités de conception et, les concernant, la logique régionale autour de laquelle les activités manufacturières s'étaient distribuées n'a guère de raisons d'être respectée. L'Inde avait déjà été un lieu d'affectation pour une part des tâches de calcul. La Chine est en train de devenir le grand aspirateur de tâches de conception.

*

* *

Ainsi les espoirs suscités par la R5, les gigafactories, l'engagement de Valeo et d'autres n'ont pas disparu en 2026 puisque les ventes de VEB ont recommencé leur dynamique ascensionnelle et favorisent la croissance de la production française. Si tel est le cas, c'est parce que la R5 est un succès commercial et que Renault après avoir voulu en faire surtout usage pour booster ses profits a choisi de laisser les volumes croître et va ainsi permettre à Douai d'atteindre à nouveau des volumes décents alors que le site n'assemble plus que des véhicules électriques. On peut ajouter à cette part lumineuse du tableau le fait que Ford ait choisi Renault pour sous-traiter l'assemblage de sa nouvelle Fiesta, que la gamme de VUL électrique arrive à Maubeuge, Batilly et Sandouville. Côté Stellantis, le tableau est moins séduisant puisqu'il y a bien quelques véhicules électriques qui sont assemblés sur les sites dédiés aux VP que sont Poissy, Rennes, Mulhouse et Sochaux mais il ne s'agit que de versions électriques de modèles (308, 3008, 5008, C5 ...) qui sont surtout commercialisés dans leurs versions thermiques. Signalons qu'une part d'entre eux est équipée de batteries ACC fabriquées en France. Une part des promesses faites par E. Macron en mai 2020 chez VALEO à Etaples semble donc pouvoir être tenue.

Malgré cela, on ne saurait faire l'impasse sur les mauvaises nouvelles qui se sont accumulées. D'abord Renault a conçu en (large) partie sa Twingo en Chine et l'a affecté à son usine Slovène de Novo-Mesto. Son Scenic, aujourd'hui assemblé à Douai, sera demain affecté à Palencia et la mise en concurrence des sites concerne désormais clairement les VEB autant que les VT. Pour Renault, l'Espagne est déjà, avec la Slovaquie, sur la carte. La question de la Turquie est posée. Pour Dacia, Novo-Mesto sera également impliqué. Il restera à savoir si la future gamme électrique ne concernera que Pitești et/ou sera également assemblée à Tanger. Chez Stellantis, la doctrine qui prive la France des véhicules du segment B semble devoir rester vraie pour les VEB et cela ne peut qu'obérer les espoirs de « réindustrialisation électrique ». Ainsi, en termes de production en France de VEB, le tableau n'est guère enthousiasmant. Il l'est moins encore globalement car chez Renault comme chez Stellantis, la sinisation de la conception et du sourcing sont en train de mettre à mal ce qui restait de l'industrie automobile française. Renault semble bien avoir l'intention de déshabiller sa R&D française et d'étoffer sa R&D chinoise en développant pour le justifier l'impérieuse nécessité d'accéder aux « bonnes pratiques » chinoises. Stellantis développant une attitude voisine de celle de Tenneco accepte de se soumettre aux exigences européennes mais semble continuer d'espérer qu'elles ne soient pas pérennes et préfère, en attendant, recourir à des solutions chinoises proposées par son partenaire Leapmotor en particulier.

Hors conception, en matière de sourcing de composants, il n'y a pas plus de différences entre les composantes « électriques » et les autres qu'il n'y a de différences entre Renault et Stellantis : la grande braderie chinoise fait ses ravages systématiquement et les contenus locaux chutent et font douter de la pérennité de l'organisation industrielle régionale qui avait jusqu'ici prévalu. Étant donnés les autres volets de la crise, il va résulter de ces évolutions une

multiplication des faillites et des procédures de RLJ. Face à elles, il y a lieu de penser que les candidats à la reprise lorsqu'ils existeront seront fréquemment chinois.

Il paraît dans ce contexte impérieux de s'orienter en Europe vers un IAA qui, s'il veut être utile, devra être très contraignant.

Il faudrait pour cela :

- i) qu'il s'applique à toute la production et pas seulement à celle des VEB ;
- ii) qu'il s'applique pour les VE à tous les achats et à tous les véhicules et ne fasse pas de différences entre des composants prétendument ancillaires et les autres.

Il faudrait pour cela clarifier le projet et assumer la perte de compétitivité associée à la nécessité vitale de mettre en place de fortes protections.

TYPOLOGIE DES TRAJECTOIRES SUIVIES

Etablissement	Activité 2026	Localisation	L'Etablissement a-t-il su tirer parti des transitions technologiques ?				L'Etablissement résiste-t-il face à la mise en concurrence ?		Quel est l'état de santé général de l'établissement ?	
			Transition hors électrique		Transition vers l'électrique		Avec sites européens	Avec sites extra UE (Chine)	Sur les 15 dernières années	Sur les 3 dernières années
			Opportunité à saisir	Opportunités saisies	Opportunités à saisir	Opportunités saisies				
Equipementier										
Dumarey Bouthion	Boîtes de vitesse Poids lourds	Bouthion (42)						Fermé avant		
Dumarey Strasbourg	Boîtes de vitesse automatiques	Strasbourg (67)						Fermé avant		
R. Bourgeois	Rotors/stators	Besançon (25)								
ITW (Illinois Tool Works)	Petites pièces injectées	Beauchamp (95)								
Enerflux	Direction assistée	Blois (41) Chennevières (94)						Fermé avant		
EFI Automotive	Capteurs / électronique	Beynost (69)								
Autoliv	Airbags (Prod et R&D)	Gournay (76)								
Terneco	Soupapes	Schirmeck (67) Orléans (45)								
Terneco	Bagues et coussinets	Saint Jean de la Rueille (45)								
Terneco	Bougies	Chazelles (42)								
Terneco	Systèmes de protection	Crépy en Valois (60)								
SOGEFI Air and Cooling	Systèmes thermiques	Orbey (68)								
Aumovio Toulouse	Electronique auto/ADAS	Toulouse (31)								
Aumovio Rambouillet	Electronique auto/ADAS	Rambouillet (78)								
JTEKT	Composants, roulements	Irigny (69) Chevigny (21)								
Valco éclairages	Eclairage	Angers (49) et 4 autres sites								
Valco autres	ADAS - Chaîne de traction	15 sites								
Etablissement constructeur										
Stellantis Mulhouse	Assemblage VP	Mulhouse (68)								
Stellantis Sochaux	Assemblage VP	Sochaux (25)								
Stellantis Sept-Frns	Fonderie	Dompierre (03)								
Stellantis Vélizy	R&D	Vélizy (78)								
Renault Sandouville	Assemblage VUL	Sandouville (76)								
Renault Batilly	Assemblage VUL	Batilly (54)								
Renault Maubeuge	Assemblage VP+VUL	Maubeuge (59)								
Renault Douai	Assemblage VP	Douai (59)								
Renault Cléon	Moteurs	Cléon (76)								
Renault Flins	Economie circulaire	Flins (78)								
Légende : 🟢 oui/favorable 🟡 moyen/neutre 🟠 non/défavorable Fermé avant : établissement disparu avant que la concurrence extra-UE ne le soit.										

Lecture : ● ouifavorable ● moyen/neutre ● nondefavorable. Fermé avant : établissement disparu avant que la concurrence extra-UE ne joue.

Nous proposons pour clore ce travail une grille qui tente de rendre compte de la diversité des configurations en les rapportant aux menaces et opportunités qui pèsent sur les établissements et aux chances qui leur sont (ou non) données de se saisir des opportunités et/ou de ne pas être détruits par les menaces. Le premier bloc coloré passe les établissements au crible d'un diagnostic qui porte sur 6 facteurs de fragilisation potentielle. Le second bloc résume la trajectoire suivie sur le long et le court terme.

Notre tableau examine d'abord dans les colonnes 4 à 7 les menaces et opportunités technologiques. Nous utilisons un code couleur simple qui fait apparaître :

- en vert les cas où, pour le critère concerné, l'opportunité de développer son activité est forte voire évidente ;
- en orange les cas où, le sort de l'établissement est peu concerné a priori mais peut éventuellement bénéficier de l'évolution technologique ;
- en rouge, il s'agit plutôt d'une menace.

Plus précisément, **pour les changements technologiques**, nous examinons en premier lieu le degré de facilité et/ou de difficulté d'adaptation qui y est *a priori* associé pour l'établissement et, en second lieu, la faculté d'y faire face qui peut, selon les cas, correspondre à un investissement dans la techno nouvelle, à un abandon du terrain pour en investir un autre ...

Pour prendre trois exemples, quand Enefrflux voit disparaître le marché des pompes hydrauliques pour les directions assistées car celles ci deviennent électriques, la menace technologique est maximale et le groupe auquel l'établissement appartient ne lui offre pas de diversification dans ou hors l'auto : la première case est rouge et la seconde l'est aussi. Face à l'électrification la fonderie de Sept-Fons est menacée de mort pour ses activités associées aux pièces de moteurs (première case rouge) mais Stellantis décide de repositionner la fonderie sur des pièces de freinage (deuxième case verte). Pour SOGEFI Air & Cooling qui propose des systèmes de refroidissements pour moteurs thermiques, concernant l'électrification, la première case est verte parce que l'électrification pourrait éventuellement être une menace mais est en réalité plutôt une opportunité puisque le refroidissement des batteries est aussi une question clé. Puisque SOGEFI innove pour proposer des solutions pour les VE, la seconde case est verte.

Pour les menaces de délocalisation examinées dans les colonnes 8 et 9, on se contente d'en examiner l'importance relative. On fait figurer en vert les cas où la menace est faible ou inexistante, en orange les cas où la menace existe, tire l'activité vers le bas mais ne met pas en péril la pérennité du site et en rouge les menaces de mort.

On s'intéresse d'abord (colonne 8) à cette menace telle qu'elle s'est exprimée entre 2000 et 2020 et, pour l'industrie française, la menace a alors été essentiellement "européenne" au sens large. C'est alors la forme de l'insertion du site français dans une organisation productive régionale qui était en cause. Pour l'industrie automobile en effet, la France appartient à une vaste Région Europe qui déborde assez largement l'UE non seulement parce que le RU l'a quittée mais aussi et surtout parce que les accords de libre-échange passés avec ces pays permettent de considérer la Turquie et le Maroc comme appartenant à la région.

Certains établissements ont tellement été exposés qu'ils ont été vidés de toute activité ou, en tout cas, de toute leur activité historique pour cette raison. Flins, comme établissement assurant l'assemblage de véhicules pour Renault a tout perdu parce que le site de Bursa en Turquie lui a pris toute son activité et c'est pour cette raison que nous mettons Flins en rouge. Les deux établissements français que Dumarey avait racheté à ZF et qui fabriquaient des BV ont été sacrifiés pour sauver l'activité des sites allemands et sont également en rouge.

A l'opposé, en assemblage, Sandouville ou Batilly n'ont pratiquement pas été menacés et sont en vert. Chez les équipementiers, des établissements très performants technologiquement comme R. Bourgeois ou SOGEFI Air and Cooling sont en vert parce que, jusqu'à récemment, si la question se posait, elle était en général réglée en faveur des établissements concernés.

La majorité des établissements est entre les 2 et est en orange : ils sont soumis à cette pression, à la délocalisation et ont tendance à y perdre mais sans trop en pâtir et/ou y perdent beaucoup mais ne disparaissent pas. Les établissements français des grands équipementiers et, singulièrement, ceux de Valeo sont, au sein même de leur groupe, soumis à cette pression et y ont beaucoup perdu en général. La division éclairage, sans être à l'abri de cette menace, en a

moins pâti parce que l'augmentation de la valeur de ces organes a prémuni les établissements concernés contre une baisse trop violente de l'activité et des effectifs.

De manière peu surprenante, la couleur dominante dans cette colonne 8 est le rouge et les seuls cas où nous avons pu faire figurer des cases vertes concernent soit des établissements très bien positionnés technologiquement comme ceux de EFI, R Bourgeois ou SOGEFI soit le VUL.

Dans la colonne 9, ce sont ces menaces telles qu'elles se manifestant depuis 5 ans qui sont résumées et, sans faire disparaître, loin s'en faut, la menace intra-européenne, la nouveauté sur la période est bien la concurrence chinoise qui se déploie sur tous les registres c'est-à-dire sur tous les types de composants (des batteries, rotors et statos, aux volants, pneus et airbags) et tous les types d'activité en incluant les ingénieries véhicules comme les ingénieries sur les composants (l'éclairage par exemple). Ici, dans des cas comme ceux de Renault Cléon, R Bourgeois, EFI ou SOGEFI, on passe alors du vert au rouge : des établissements qui s'étaient mis à l'abri des menaces de délocalisation dans la phase précédente se font "sortir" par leurs concurrents chinois ou plus directement par les ingénieries ou les services achats des constructeurs qui étaient jusqu'alors leurs clients fidèles.

Très souvent ce choc vient redoubler le précédent qui avait déjà laissé les établissements mal en point. C'est le cas de Autoliv. C'est le cas également chez Aumovio ou dans les établissements de conception de Stellantis en France : après s'être vidés parce que l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne ou le Maroc les privaient d'un nombre croissant d'heures d'ingénierie, Stellantis recourt désormais à Leapmotor pour concevoir les plateformes sur la base desquelles les véhicules de ses marques mis aux catalogues en Europe seront conçus.

Dans certains autres cas, très inquiétants, la concurrence chinoise vient briser une trajectoire de progrès et de croissance qu'avait permis une concurrence plutôt victorieuse par rapport aux concurrents situés dans la zone Europe. EFI, SOGEFI, Cléon et, surtout, R. Bourgeois font partie de ces établissements très exposés à une concurrence chinoise alors qu'ils se sortaient plutôt bien voire très bien de la concurrence intra-européenne.

Sur les colonnes 11 et 12, ce sont **les résultats associés au jeu de ces grands facteurs** influant sur les trajectoires des établissements qui sont synthétisés : le vert correspond à des établissements dont la santé est bonne ; le orange concerne les établissements fragiles qui déclinent sans disparaître ; le rouge correspond aux établissements qui ont disparu ou vont disparaître.

Ceci veut dire que si le orange et le rouge dominant dans le premier bloc de 6 critères, les chances que sur les deux dernières colonnes le rouge s'impose sont élevées. Si c'est le cas, c'est que rien n'a été fait avec succès pour que l'établissement vive malgré tout. Si rouge et orange étaient présents dans le premier bloc et que l'on ne termine pas en rouge, c'est que l'entreprise a su ou pu préserver son établissement par la diversification par exemple.

Typiquement Douai est menacé et est dans une décroissance qui menace l'établissement de mort en 2020 et les décisions prises le sauvent. Sept-Fons est un établissement de Fonderie que sa spécialisation « mécanique » (moteurs) promettait à la disparition. Son redéploiement vers les pièces de freinage le sauve.

EFI, SOGEFI et R. Bourgeois qui étaient en vert passent au orange en raison du sourcing chinois de leurs donneurs d'ordre ...

*

* *

Sur la base de ce travail de catégorisation des trajectoires et des facteurs qui les expliquent, nous proposons d'opérer un regroupement en 5 catégories que nous associons à autant de couleurs.

Les abandonnés - Ce groupe (rouge) est à la fois menacé par les évolutions technologiques et par les délocalisations et a été engagé sur des trajectoires longues de décroissance qui ont (ou vont) amené(er) à la fermeture des sites. On a donc du côté du bloc des facteurs (menaces) une nette domination des orange et rouge. Ici, les groupes et dirigeants n'ont pas pu ou voulu mettre en place les stratégies qui permettaient de donner leur chance aux établissements et ils disparaissent.

Les rescapés – Ce second groupe (mauve) ressemble au premier mais est sauvé par le fait que l'établissement voit son activité réorientée pour éviter que les menaces technologiques et de délocalisation ne se traduisent par la fermeture du site. Douai, Maubeuge ou Sept-Fons menacés sont sauvés par les constructeurs alors que leurs trajectoires étaient hautement problématiques. Certains établissements de la catégorie avaient antérieurement fait l'objet de cette stratégie de la seconde chance. C'est le cas de Sandouville.

Les essorés - Le groupe (vert) très fourni correspond à des établissements qui ne sont pas réellement fragiles sur le plan technologique mais que les délocalisations et/ou la gestion des surcapacités font décliner et pourraient condamner. Autoliv comme les établissements repris par Dumarey qui a été utilisée comme une espèce de structure de défaisance par ZF correspondent à ce style configuration : les établissements étaient surnuméraires et moins bien placés que d'autres pour assurer leur survie.

Les épargnés - Le groupe (orange) est celui des établissements qui vivent plutôt bien la période parce que les menaces les concernent peu. Pour des raisons différentes Valeo éclairages et ITW sont dans cette position. Des usines d'assemblage comme Batilly ou Sochaux aussi.

Les champions menacés - Le dernier groupe (bleu) est celui qui pose le plus de problème parce qu'il correspond à des établissements qui se caractérisent à la fois par les efforts qu'ils ont fait pour s'impliquer dans la dynamique d'électrification et par leur très grande fragilité dans la période récente.

Etablissement	Activité 2026	Localisation	L'établissement a-t-il su tirer parti des transitions technologiques ?				L'établissement résiste-t-il face à la mise en concurrence ?		Quel est l'état de santé général de l'établissement ?	
			Transition hors électrique		Transition vers l'électrique		Avec sites européens	Avec sites extra UE (Chine)	Sur les 15 dernières années	Sur les 3 dernières années
			Opportunités à saisir	Opportunités saisies	Opportunités à saisir	Opportunités saisies				
Equipementier										
Dumarey Bourlèon	Boîtes de vitesse Poids lourds	Bourlèon (42)						Fermé avant		
Dumarey Strasbourg	Boîtes de vitesses automobiles	Strasbourg (67)						Fermé avant		
R. Bourgeois	Radossateurs	Besargnon (25)								
ITW (Illinois Tool Works)	Petites pièces injectées	Beauchamp (95)								
Eterlux	Direction assistée	Blois (41) Charente-le-P. (94)						Fermé avant		
EFI Automobile	Capteurs / électronique	Beynost (69)								
Autoliv	Airbags (Prod et R&D)	Gouray (78)								
Tenneco	Suspentes	Schirmerex (67) Orléans (45)								
Tenneco	Bagues et coussinets	Saint-Jean-de-la-Ruelle (45)								
Tenneco	Bougies	Charzelles (42)								
Tenneco	Systèmes de protection	Créty-en-Valois (60)								
SGSSEFI Air and Cooling	Systèmes thermiques	Orbey (68)								
Aumovio Toulouse	Electronique autoADAS	Toulouse (31)								
Aumovio Rambouillet	Electronique autoADAS	Rambouillet (78)								
JTEKT	Composants, roulements	Irigny (69) Chevigny (21)								
Valeo éclairages	Eclairage	Angers (49) et 4 autres sites								
Valeo autres	ADAS - Chaîne de traction	15 sites								
Etablissement constructeur										
Sielants Mulhouse	Assemblage VP	Mulhouse (68)								
Sielants Sochaux	Assemblage VP	Sochaux (25)								
Sielants Sapet-Fors	Fonderie	Dompiere (03)								
Sielants Vélizy	R&D	Vélizy (78)								
Reraut Sandouville	Assemblage VUL	Sandouville (76)								
Reraut Bailly	Assemblage VUL	Bailly (54)								
Reraut Matange	Assemblage VP+VUL	Matange (59)								
Reraut Douai	Assemblage VP	Douai (59)								
Reraut Clichy	Moteurs	Clichy (76)								
Reraut Fins	Economie circulaire	Fins (78)								
Lecture : ● ouifavorable ● moyen/neutre ● non/défavorable. Fermé avant : établissement disparu avant que la concurrence extra-UE ne joue.										

Lecture : 🟢 ouifavorable 🟡 moyenneutre 🔴 nondéfavorable. Fermé avant : établissement disparu avant que la concurrence extra-UE ne joue.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
ENTRETIENS.....	6
AKF – Autoliv - CLAIRE RAYNAUD - Syndex.....	7
R. Bourgeois – Besançon - Contact PerfoEST – ITW du PDG	16
ENERFLUX/ JTEKT – Entretien VION, salarié et délégué CFE.....	25
ITW AUMOVIO - SELIM BEN ATTIA - Syndex.....	34
ITW VALEO Eclairages - Syndex – Marie Meixner	44
ITW Renault DOUAI – Christophe Faidherbe - FO	53
ITW RENAULT – Sandouville – FO – Cédric Langlois	61
ITW RENAULT Cléon – Thierry Coquin - FO	73
STELLANTIS Mulhouse- ITW Deborah SCHORR – FO	82
P. Gilleron – FO – Président du Comité de Groupe Européen de Stellantis - Ingénieries Stellantis	92
ANALYSE.....	101
Nos découvertes.....	102
Les menaces sur la conception.....	102
La question de la « vitesse d’exécution »	103
Le modèle VUL.....	104
Les GVC contre les clusters et les économies d’agglomération	106
La diversification hors automobile est parfois prioritaire mais rarement couronnée de succès	107
Incuries managériales et cynisme généralisé producteurs d’une grande désespérance	108
Retour sur nos hypothèses initiales	109
La baisse des volumes et le sourcing chinois.....	110
L’électrification.....	111
TYPOLOGIE DES TRAJECTOIRES SUIVIES.....	116

