

Débat

Repenser l'industrie : le cas de l'automobile

L'industrie automobile dont la crise a révélé les problèmes structurels, est un bon exemple des nécessités d'ajustement de l'industrie européenne dans son ensemble. Le choc de demande, amplifié dans le cas d'une industrie fortement cyclique, a été aggravé en Europe et aux États-Unis par des questions structurelles plus profondes. La réponse des politiques économiques des deux côtés de l'Atlantique a été diamétralement opposée. Aux États-Unis, on a tenté de s'attaquer aux problèmes structurels de surcapacité de certains constructeurs. À l'inverse, l'Europe faisait le choix de solutions principalement conjoncturelles avec des plans temporaires de soutien à la demande plutôt que d'une restructuration nécessairement douloureuse. Aujourd'hui, les politiques d'appui à la demande étant arrivées à leur terme, la phase basse du cycle de la demande est amplifiée, dans la mesure où la reprise économique globale n'a pas pris le relais.

Face au déplacement de la demande et à la délocalisation des sites de production vers les pays de l'élargissement, la polarisation de la demande aux deux extrémités de gamme, l'évolution des usages de l'automobile et le virage technologique de la motorisation électrique, il s'agit maintenant de s'intéresser aux questions structurelles en suspens. Au final, le temps des ajustements du secteur est sans rapport avec celui de ses bouleversements, avec des effets indirects massifs sur le reste de l'économie.

Introduction du Cercle des économistes

Lionel Fontagné

Témoignages

Jacques Attali • Carlos Ghosn • José Manuel Soria López

Modérateur

François-Xavier Pietri

Repenser l'industrie : le cas de l'automobile

Lionel Fontagné, *Cercle des économistes*

Pourquoi le cas de l'industrie automobile ? Il nous a semblé que cette industrie était tout à fait emblématique de ce qu'on appelle d'un terme connoté assez négativement, la « désindustrialisation » en France.

Cette industrie est intéressante aussi parce qu'elle fait face à des problèmes à la fois structurels et conjoncturels. Les problèmes structurels sont ceux qui sont liés au déplacement de la demande. Nous l'avons bien vu avec l'élargissement européen. Nous le voyons évidemment avec les pays émergents. La demande est là. C'est là qu'elle croît le plus vite. L'autre élément structurel est la globalisation des chaînes de valeur ajoutée. Le troisième qui s'amorce est la mutation des modèles de consommation automobile, en particulier dans nos pays. Cela pour la structure.

Pour les problèmes conjoncturels, il y a la crise, accentuée, dans le cas de l'industrie automobile, parce que c'est une industrie cyclique. De plus, elle a peut-être été accentuée en Europe par les réponses de politiques économiques qui ont été données, et qui ont été une certaine façon de repousser les ajustements par des plans de soutien à la demande, ce qui fait que lorsque les ajustements doivent se faire, ils sont encore beaucoup plus violents.

Pour traiter de ces questions culturelles et conjoncturelles, nous avons en fait choisi de traiter trois thèmes que je vais présenter très rapidement. Le premier est de savoir comment s'adapter à cette nouvelle donne globale au niveau de cette industrie. Comment organiser cette industrie ? Comment réagir stratégiquement pour s'adapter à cette nouvelle donne globale, avec les pays émergents et les pays industriels qui ont des modes de demande différents ? Dans les pays émergents, c'est de la demande statutaire ou de premier équipement, alors que dans les pays industriels, nous voyons bien que nous sommes de plus en plus passés de la propriété à l'usage. Dans ces conditions, et c'est le deuxième thème, quel est le *business model* qui convient ? Enfin, la

troisième question est de savoir quels produits vendre. Est-ce qu'on va vendre essentiellement des services ? Est-ce qu'on va juste concevoir des voitures que d'autres vont fabriquer ? Où va-t-on continuer à fabriquer des voitures, et si oui, lesquelles ? Cela pose la question de la technologie qui sera utilisée en matière de propulsion. Nous pouvons rester sur du thermique avec des voitures connectées. Nous pouvons aller vers l'hybride, ou nous pouvons aller vers le tout électrique. Les choix industriels et les enjeux sont considérables, notamment en termes de risque de *leapfrogging* de la part des pays émergents sur certaines technologies.

François-Xavier Pietri, TF1/LCI

Il y a cinq ans jour pour jour, ici même, Carlos Ghosn, vous nous aviez prédit la crise automobile et vous aviez été le premier à le faire. Vous aviez évoqué à l'époque le fait que, je cite, «Il existe une corrélation forte entre l'indice de confiance des consommateurs, le moral des ménages de l'INSEE et les ventes d'automobiles.» Vous nous disiez que jusqu'à alors, il n'y avait pas eu de répercussions sur les ventes. Et la crise est arrivée. La France est aujourd'hui encore dans une crise profonde. Les ventes au premier semestre 2013 sont au plus bas depuis 1998. Et cela est vrai pour l'ensemble de l'Europe.

Carlos Ghosn, comment est-ce que vous écrivez l'avenir, si je puis dire, notamment lorsque l'on pense au pari électrique que vous venez de lancer et qui démarre petitement avec la ZOE ? Qu'est-ce qui va changer fondamentalement dans les 10 ans qui viennent à cause de cette révolution ?

Carlos Ghosn, Renault Nissan

Beaucoup de choses vont changer. Elles sont d'ailleurs en train de changer. Les marchés changent. Ils sont en train de se déplacer vers les pays émergents et pas uniquement les BRICs, mais aussi des pays où les taux de croissance sont très élevés, comme l'Indonésie, un certain nombre de pays d'Afrique et l'Amérique du Sud dont j'exclus le Brésil. Deuxièmement, ce sont toutes les nouvelles technologies qui nous arrivent. Vous avez parlé des hybrides. Il y a les *plug-in* hybrides... qui sont sans entrer dans le détail, des voitures électriques avec un petit moteur pour soutenir la batterie. Et il y a les voitures électriques. Et l'hydrogène à l'horizon. Il y a donc une pléthore de technologies qui essaient de répondre à une pléthore de préoccupations, parmi lesquelles une trop grande dépendance vis-à-vis du pétrole – dépendance politique et économique – des problèmes d'environnement qui sont en train de devenir sérieux dans des pays comme la Chine, qui est le premier marché mondial. Il faut aussi parler des évolutions au niveau des consommateurs. Le consommateur passe en moyenne deux heures par jour dans sa voiture. Ces deux heures sont absolument inutiles pour lui, puisqu'il ne s'agit que de transporter des corps. Il voudrait pouvoir utiliser ce temps. Aujourd'hui, les technologies permettent

de dégager le conducteur de cette emprise de la voiture, pour qu'il fasse autre chose pendant ces deux heures. En bref, notre industrie n'est plus une industrie. C'est de la haute technologie. Et, en tant que constructeurs, nous sommes devenus des architectes. Nous ne pouvons pas tout faire. Nous assemblons des technologies et nous assemblons des connaissances. Nous assemblons des produits. Et... nous remettons notre métier en cause tout le temps.

François-Xavier Piétri

Concernant ce pari de l'hybride et de l'électrique ?

Carlos Ghosn

C'est peut-être un pari pour d'autres, mais pour moi c'est une certitude. Je ne vois pas l'avenir de l'industrie automobile sans hybride et sans électrique. Il y a une incertitude sur les pourcentages : un peu plus d'hybrides, un peu moins d'électriques, un peu plus d'électriques, et un peu moins d'hybrides ? Cela va beaucoup dépendre des législations. Cela va aussi beaucoup dépendre de la force avec laquelle les Chinois vont imposer le modèle électrique, car ce sont eux qui sont aujourd'hui le fer de lance de cette demande. Non seulement ils n'ont pas de pétrole, mais ils vont avoir – ils ont déjà – de sérieux problèmes d'environnement. Comme vous le savez, il y a moins de 100 voitures pour 1 000 habitants en Chine. Il y en a en moyenne 500 en France. Il y a 5 fois plus de voitures par habitant en France qu'en Chine. Vous imaginez bien que les Chinois ne vont pas se satisfaire de 89 voitures pour 1 000 habitants. Il va donc y avoir une croissance formidable de l'industrie automobile, et la principale contrainte se situe aujourd'hui au niveau de l'environnement. La seule façon de la résoudre est d'aller vers l'électrique.

François-Xavier Piétri

José Manuel Soria López, à la fin de l'année 2012, Renault a présenté un nouveau plan industriel pour son usine de Palencia, où il s'est installé récemment après avoir abandonné ses sites belges. Cela veut donc dire qu'aujourd'hui, le modèle espagnol, en tout cas pour l'automobile, reprend de la vigueur et de l'intérêt. Comment avez-vous évolué stratégiquement pour revoir vos problèmes de compétitivité ?

José Manuel Soria López

We had several serious problems in our economy just a year and a half ago, which had to do with competitiveness, public deficit, international financing conditions and unemployment. We started with a new economic policy based on three main points. The first was a very radical fiscal consolidation process, the second a structural reform process, and thirdly, and no less important, more economic unity through the EU.

Because of fiscal consolidation, we decreased the public deficit by about 2.3% in 2012, from 9.3% down to less than 7%, and that happened in a year during which our economy increased by about 1.4%. Concerning structural reform, almost every week we have been making several reforms concerning the labor market, the financial market, energy systems and education. We still have some serious imbalances, because our rate of unemployment rose to nearly 24%, but we are beginning to see some positive signals, related, for example, to industrial relocation in Spain. Important decisions have been made by global automotive players such as Nissan, Renault, Iveco from the Fiat group, and Ford. We are currently expecting the same move from GM-Opel.

Above all, we are seeing that our financing conditions have changed considerably in the last year, at a time when the rumor had it that the Spanish Government was not asking for a bail-out. Therefore, one year later we are seeing some positive signals. But we are still reinforcing those structural reforms because we know we still have a lot to do.

Part of our strategy is to make a strong bet on industry, because we have seen a decrease from 15% of GDP to around 10% over the last 12 years, so from that point of view we have a similar problem to that of the rest of Europe. One of the problems in the EU today is to increase the level and share of industry in the economy. We have not just to consider this theoretically, but to do practical things in order to achieve that purpose.

François-Xavier Pietri

Jacques Attali, ce qui est frappant dans votre livre *Urgences françaises*, c'est que vous proposez dix chantiers majeurs à relancer, pour redonner vigueur à notre économie et à notre pays, mais vous parlez très peu de l'industrie. Vous évoquez surtout les services. Faut-il donc repenser notre industrie automobile autour des services ? Les modes de consommation et des usages sont-ils en train d'évoluer ? Quelle incidence cela peut-il avoir évidemment sur nos usines françaises ?

Jacques Attali, PlaNet Finance

L'industrie automobile doit se comprendre dans une logique beaucoup plus globale. Elle est très intéressante pour cela. Je rappellerai quelques chiffres qui permettront de répondre à votre question. Il y a aujourd'hui quelque 650 millions d'automobiles qui circulent dans le monde. Ce n'est pas beaucoup par rapport à une population de 7,5 milliards. Vers 2030, il semblerait que nous arrivions à 1,3 milliard de voitures, soit un doublement du nombre d'automobiles qui correspond à la croissance de la consommation en Chine, en Indonésie et en Inde, qui va finir par décoller. La clé est bien évidemment l'Afrique. Je ne crois pas que le XXI^e siècle sera le siècle de l'Asie, mais le siècle de l'Afrique. La population de l'Afrique va en effet doubler en 40 ans, passant de 1 à 2 milliards. À un moment, cela va se sentir.

Nous produisons 80 millions de voitures par an. Depuis un ou deux ans, la Chine est devenue le premier producteur de voitures dans le monde devant les États-Unis, et le premier utilisateur et consommateur de voitures dans le monde, avec un taux de croissance considérable. L'Europe est quant à elle plus dans des perspectives de renouvellement et de modifications très profondes. C'est dire que nous allons sans doute vers des voitures qui vont être, comme beaucoup d'autres objets de consommation, soit très bas de gamme, soit très haut de gamme, sans rien au milieu. C'est une évolution très profonde de la société. Les gens intelligents vont penser qu'il n'y a pas de raison d'avoir une voiture sophistiquée alors qu'une voiture bon marché suffit.

Si l'on prend des perspectives de long terme, je comparerais volontiers ce qui peut se passer à moyen terme dans l'industrie automobile avec ce qui est en train de se passer pour les entreprises productrices de *smartphones*. Au fond, les téléphones se résument de plus en plus à de l'électronique, comme les voitures. Aujourd'hui, plus de la moitié des voitures incluent de l'électronique. On peut se demander si à terme, la vraie valeur ajoutée sera dans l'industrie de l'assemblage, ou si la valeur sera ailleurs, c'est-à-dire dans la production des logiciels et équipements qui seront nécessaires. On le voit avec l'arrivée de la voiture connectée, dont l'un des exemples emblématiques est la voiture de Google : Google a dit qu'il était prêt à fournir toute l'intelligence nécessaire, mais sans être assembleur et sans jamais fabriquer la voiture. Il faut donc se poser la question de savoir où sera la vraie richesse, la vraie valeur sera-t-elle chez l'assembleur, comme c'est le cas par exemple pour Airbus, ou se déplacera-t-elle chez les fabricants des technologies nécessaires ? C'est un choix stratégique très important qui devra déterminer les grands choix industriels, et qui montre bien que les choix de compétitivité, qui portent pour l'instant essentiellement sur la taille des plateformes, la capacité à produire beaucoup de modèles différents sur une même plateforme, etc., peuvent changer et s'orienter vers des voitures intelligentes et connectées.

Pour ma part, je ne pense pas que le débat sur les voitures électriques ou hybrides soit si fondamental, sous réserve en effet de la réglementation. Si la réglementation chinoise évolue, cela changera bien évidemment tout. Mais ces véhicules ne représenteront a priori que 2 à 4% des véhicules produits dans le monde. Leur part sera donc encore relativement marginale, au sens des grands enjeux stratégiques. Pour moi, la grande question stratégique de l'industrie automobile est beaucoup plus vaste ; c'est, comme je le disais, de savoir si la valeur sera chez l'assembleur ou chez le producteur de l'intelligence, qui est logée aujourd'hui essentiellement chez les sous-traitants.

François-Xavier Pietri

Carlos Ghosn, que pensez-vous de cette suppression des gammes moyennes dont parle Jacques Attali à savoir la suppression des voitures du milieu ? Est-ce

que c'est quelque chose à quoi vous croyez ? Les résultats de Dacia, – plutôt bons – sont-ils la preuve que le *low-cost* porte le reste ? Est-ce une tendance lourde ?

Carlos Ghosn

Il est évident que nous avons aujourd'hui une forte croissance sur l'entrée de gamme. Je n'appelle pas cela le *low cost*, car ce que vous appelez le *low cost* pour l'Europe, c'est du moyen de gamme dans les pays émergents. Nous sommes donc les champions du moyen de gamme dans les pays émergents, en Russie, au Brésil. Les Dacia qui se vendent en Europe, c'est le milieu de gamme en Russie, et le milieu de gamme au Brésil. La notion de *low cost* n'existe guère dans ces pays, sauf à prendre en compte les voitures de 20 ou 30 ans d'âge, avec des technologies qui sont déjà usées. Les gens les achètent uniquement parce qu'ils sont limités par les prix. Or, la nouvelle révolution, celle qui est en train de se faire actuellement, et que nous sommes en train de préparer, c'est le *low cost* moderne à destination des pays émergents. C'est un marché qui est en train d'exploser compte tenu de l'arrivée de l'Indonésie, de l'Afrique, de l'explosion des marchés de la Chine, de l'Inde et du Brésil. C'est une explosion qui se fait par le bas. Ce sont effectivement les gens qui ont aujourd'hui des tricycles et des motocyclettes ou qui achètent des voitures d'occasion, qui rêvent d'avoir une voiture neuve. Ils ne peuvent pas y accéder parce que les voitures sont chères. Quand vous arriverez avec du *low cost* dans ces pays, il y aura une explosion de la demande. C'est donc une demande qui va continuer de progresser. En ce qui concerne le haut de gamme, il est destiné aux classes moyennes qui sont en train de s'enrichir partout dans le monde et qui ont envie d'avoir autre chose. Je ne crois pas à la disparition de la gamme moyenne. Elle restera, mais elle se stabilisera en valeur absolue : la croissance va se retrouver dans les deux extrêmes.

Quant à la question de savoir où se situera la valeur à l'horizon de 30 ans, qui se rappellera que nous nous sommes posés la question ? À échéance de cinq ans, l'assembleur sera toujours déterminant. Pour deux raisons. Par rapport à l'avion ou au téléphone, la voiture a quelque chose de très particulier. C'est-à-dire que c'est un objet qui relève à la fois du rationnel et de l'émotionnel, ce qui n'est le cas ni de l'avion ni du téléphone dont on évalue exclusivement les fonctionnalités. La rationalité de la voiture, c'est son prix, sa qualité, la consommation, etc. Mais l'émotion, c'est le design, c'est la marque, le luxe, etc. Vous savez que la plupart des gens achètent des voitures dont ils n'ont pas besoin. Nous le savons très bien. Nous sommes des spécialistes ! Beaucoup de gens achètent des V8, des huit cylindres, des 4x4 pour rouler dans le désert, alors qu'ils ne sortent jamais de la ville. En termes d'achat, la voiture se situe quelque part entre celui d'un téléphone – très fonctionnel, et l'achat coup de cœur d'un chien.

François-Xavier Piétri

Sauf que sur l'électrique, par exemple, il n'y a pas que l'émotionnel. Il faut aussi avoir des prises électriques, et des moyens de se recharger. Aujourd'hui, en Europe, on n'est même pas d'accord sur les prises. Entre vous et PSA, ce n'est pas le même système.

Carlos Ghosn

Fin juillet 2013, nous avons vendu 100 000 voitures électriques. Nous sommes, et de loin, le groupe automobile qui a assemblé et vendu le plus de voitures électriques dans le monde depuis que l'industrie automobile existe.

François-Xavier Piétri

3 000 ZOE depuis le début.

Carlos Ghosn

Nous venons de la lancer, alors que la Nissan a été lancée il y a deux ans et a déjà dépassé les 55 000 à 60 000 voitures. Nous avons une banque de données exceptionnelles concernant les personnes qui ont utilisé les voitures électriques. 90% des personnes qui ont acheté des voitures électriques sont des conquêtes. Ce sont des gens qui n'ont jamais acheté de Renault ou de Nissan auparavant. Deuxièmement, ils sont loyaux à plus de 90%. C'est-à-dire qu'ils remplaceront leur voiture électrique par une autre voiture électrique.

Le grand handicap de la voiture électrique, c'est l'absence d'infrastructures. Beaucoup de gens viennent essayer la voiture électrique mais se demandent où ils vont la recharger. Tant que nous n'aurons pas répondu à cette préoccupation, le décollage ne se fera pas. Le Japon a décidé d'investir un milliard de dollars dans un réseau de charges électriques rapides, c'est-à-dire qu'il y aura autant de stations de chargement de voitures électriques que de stations d'essence au Japon. Vous allez voir tout d'un coup le décollage des ventes de voitures électriques. Je pense donc que nous sommes au milieu d'une évolution. Je pense qu'elle est indispensable pour des raisons énergétiques et pour des raisons d'environnement. Je suis d'accord avec Jacques Attali sur le fait que la réglementation jouera beaucoup, un seul exemple : pourquoi en Europe plus de 60% des voitures sont-elles Diesel alors que c'est moins de 1% aux États-Unis et au Japon ? Ce sont les mêmes constructeurs. La seule différence, c'est la législation.

François-Xavier Piétri

José Manuel Soria López, aujourd'hui, il n'y a pas de constructeur espagnol. Il y a des constructeurs installés en Espagne, Seat, Volkswagen, Renault, Peugeot, etc., mais il n'y a pas de constructeur espagnol proprement dit. Que proposez-vous aujourd'hui à ces constructeurs européens ?

José Manuel Soria López

Among the ten big international carmakers operating factories in Spain, there is Fiat, which was bought by the VW group some years ago but has a very strong research centre in Barcelona, which helps our industry a lot. The capacity to make arrangement and consensus between trade unions and companies has been very important; without it, it would have been impossible to secure the investments, which have occurred in the last 6-9 months in Spain. I would like to say that it was made possible thanks to our labor. We have something over six million unemployed people in Spain, which is about 24%, but we have a labor framework, which allows more competitive unitary labor costs; had it been otherwise those investments would have gone to other countries. When these big players choose Spain, we have to ask ourselves why, and we believe it is mainly because of the evolution of the unitary labor cost, and secondly, because of the profound structural reform process we are engaged in. And we still need to strengthen those reforms...

Jean-Marc Sylvestre

Je voulais demander au ministre de l'Industrie espagnol s'il était prêt à acheter le discours du ministre de l'Industrie française en matière de réindustrialisation et en matière de relations avec les entreprises. Ma deuxième question s'adresse à Carlos Ghosn. Est-ce qu'il lui arrive parfois, dans ses rêves ou ses cauchemars les plus fous, de penser qu'on pourrait ne plus avoir besoin de l'automobile, et que nous pourrions imaginer d'autres moyens de transport ?

José Manuel Soria López

We have a good relationship with the European Council of Ministers, and in many cases we agree with the necessity of a reindustrialisation policy in Europe. For example, just one month ago I heard a proposal from a Spanish minister that we not look right now at the restrictions concerning CO₂ emissions for the automotive industry. I had the assistance of ministers from several countries, because, although we have to be a green economy as well, we also have to look at our capacity for competitiveness.

Therefore, we are basically agreed on the reindustrialization process we have to undertake in France and in Spain, but in Europe there are many ministerial councils of different political tendencies, so when you speak with environmental ministers, for example, the vision is sometimes completely different to what we have in the industry council. We have to know, and we have to decide, whether we want a Europe in which unemployment keep increasing, or whether we want an industry with increasing opportunities in industry.

We have US, China, and India as competitors, not only in labor costs but also in terms of energy costs, bureaucratic costs and financial costs, so that is a reflection we have to undertake together in Europe.

François-Xavier Piétri

Carlos Ghosn, est-ce que vous rêveriez un jour de ne pas rouler en voiture ?

Carlos Ghosn

Je crois que la question n'est pas là. La question est de savoir si on peut imaginer un avenir sans automobile. Je ne le pense pas. Je ne vois pas comment on peut avoir un transport autonome sans voiture. Il y a des transports collectifs et ils se développent. Il y a le partage de voiture qui va certainement gagner du terrain. Mais tout cela reste marginal si on le compare à la voiture personnelle qui est sous votre contrôle, fait ce que vous voulez, vous transporte où et quand vous voulez. L'évolution va consister plutôt à transformer cet objet en partenaire avec plus d'informations et plus d'activités. Vous allez pouvoir faire beaucoup plus de choses dans votre voiture. Mais franchement, je ne prévois pas la disparition de la voiture à horizon de 30 ou 40 ans.

François-Xavier Piétri

Jacques Attali, lorsqu'on l'on voit aujourd'hui les difficultés de PSA en France, quel rôle l'État peut-il jouer ? On parle d'une alliance avec Mercedes ou avec un partenaire chinois.

Jacques Attali

L'État a sans aucun doute un rôle à jouer dans l'industrie en général, en étant le promoteur des industries de demain, et pas le défenseur d'industries qui seraient dépassées. L'État a un rôle à jouer dans les investissements d'avenir, dans les nanotechnologies, les neurosciences, les biotechnologies, l'internet des objets ; on doit particulièrement promouvoir les petites et moyennes entreprises dans ces secteurs des nouvelles technologies. C'est cela le rôle fondamental de l'État : savoir préparer le très long terme.

L'État a aussi un rôle de protecteur pour les industries qui ont de l'avenir mais qui sont menacées conjoncturellement. Cela se joue parfois au niveau européen. Je pense par exemple que la vraie protection de la sidérurgie serait le retour d'une CECA européenne qui aurait la possibilité de « nationaliser » – il faut évidemment trouver un autre mot. Il s'agirait ainsi d'européaniser l'industrie sidérurgique européenne ; le faire au niveau national n'a pas de sens, mais au niveau européen, repenser une CECA de la sidérurgie aurait tout à fait son sens. Cela permettrait d'éviter une série de catastrophes qui n'existent que parce que nous sommes divisés.

Il y a d'ailleurs déjà un début de commencement de stratégie européenne. Une entreprise comme Renault porte un nom français, mais est néanmoins une entreprise mondiale. Nous allons nous réveiller un matin en nous rendant compte que la plupart des entreprises que nous croyons françaises ne le sont plus. Elles sont françaises pour l'instant par leurs dirigeants, parfois leur siège,

leur capital de moins en moins, et plus du tout par leurs clients. Il faut donc prendre conscience du fait que l'avenir de la France n'est pas dans la défense illusoire d'une propriété qui n'existe plus, mais dans un dialogue qui permette de conserver les sièges sociaux en France et de faire en sorte que le dernier pays où l'on licencie soit la France. C'est la seule justification d'un siège social national. Dans le contexte d'un marché mondial, il est évident que l'on ne peut pas demander à Renault-Nissan d'être autre chose qu'une firme mondiale. Mais malgré tout, son appropriation de la culture nationale se traduit par la présence sur notre territoire de ses laboratoires de recherche et de son centre de décision stratégique.

Je me fais souvent attaquer quand je dis que la France est un hôtel. Une nation est un hôtel. L'hôtel doit attirer les clients, et créer les conditions pour qu'ils aient envie de rester. Il faut donc penser une stratégie à destination des grandes multinationales d'origine française, en créant les conditions pour qu'elles aient envie de garder sur le territoire national leurs dirigeants, leur conseil d'administration et leur Comex, qui est peut-être plus important que leur conseil d'administration... Cela implique beaucoup de choses en matière de fiscalité, personnelle et collective, en termes de capital, etc. PSA ne peut pas durer sans être une entreprise mondiale et sans trouver des partenaires. L'État a donc un rôle à jouer, distinct de celui des États-Unis qui ont un marché domestique de 14 à 17 millions de voitures par an. Il faut tout faire pour que le nouveau PSA, qui aura des alliés américains, chinois, etc., garde son centre de gravité culturelle, idéologique et stratégique en France.

François-Xavier Piétri

Carlos Ghosn, qu'est-ce que vous attendez d'un ministre de l'industrie pour un groupe comme le vôtre ? Et fondamentalement, si nous parlons de chiffres, Renault produisait 1,1 million de voitures en 2004 en France. C'est aujourd'hui moins de 500 000. Est-ce qu'il y a des chances pour que demain, on retourne à 1,1 million ? Si oui, sur quels types de voitures ?

Carlos Ghosn

Dans pratiquement tous les pays du monde où nous exerçons, les ministres de l'Industrie, défendent la même chose. Ils se préoccupent d'abord d'avoir dans leur pays de la technologie, des investissements et des emplois. En cas de crise, ils veulent être les derniers dont on réduise les capacités et les ressources. Je dirais que c'est tout à fait normal.

Deuxièmement, quand vous avez votre siège social dans un pays déterminé, il faut que ce pays soit privilégié, ce qui est tout à fait normal. Ce que j'entends de la part du ministre de l'Industrie français, je l'entends aussi de la part du ministre de l'Industrie japonais lorsqu'il s'agit de Nissan. Je ne pense donc pas qu'il y ait là d'exception culturelle.

En ce qui concerne les productions, dont vous dites qu'elles ont baissé, il faut rappeler que le marché a baissé. Il faut aussi savoir que, sur des produits de moyenne ou bas de gamme, l'Europe n'est pas très compétitive. L'Europe est plutôt compétitive sur des produits à valeur ajoutée. Tout le monde se demande pourquoi l'Allemagne s'en sort. Forcément, l'Allemagne a trois constructeurs qui sont essentiellement, et depuis longtemps, dans le haut de gamme. Ils en profitent parce que l'Europe peut exporter du haut de gamme, alors qu'elle a de plus en plus de mal à exporter des produits de moyenne gamme, et encore plus des produits *low cost*. Si notre production a baissé, c'est donc premièrement parce que le marché européen a baissé – il sera en 2013 au niveau des années 90. Nous avons eu six années de déclin pratiquement sans fermeture de capacité. C'est-à-dire que le marché européen est probablement 30% ou 40% en dessous du sommet atteint il y a six ou sept ans, sans fermeture de capacités ou presque. Cela met les constructeurs sous beaucoup de contraintes.

Est-ce qu'on peut remonter la pente ? Oui, sans doute, à condition d'être fortement novateur. Mais, je ne prévois pas de reprise forte en Europe pour l'automobile à moyen terme. Je suis en train de préparer Renault à plusieurs années au mieux de stabilité du marché. Si nous avons une croissance du marché, tant mieux. Ce sera une bonne surprise. Mais au moins nous n'aurons pas de mauvaises surprises. Ensuite, comment peut-on augmenter la production ? Il faut faire ce que nous avons fait. Nous avons signé un accord de compétitivité dans lequel l'ensemble de Renault s'est mobilisé sur sa performance. Cela a permis notamment d'obtenir un contrat avec Nissan qui, au lieu d'augmenter ses capacités de production en Inde, a décidé d'utiliser des capacités de production en France, à Flins ce qui va permettre d'occuper une grande partie de nos capacités sur ce site. Je pense qu'il va falloir être innovant en la matière et travailler à rendre l'Europe plus attractive ? L'Europe peut être très attractive, essentiellement en y localisant des productions qui sont aujourd'hui exportées d'un pays non européen vers l'Europe.

François-Xavier Piétri

Ne serait-ce pas un joli clin d'œil de produire des Mercedes en France ?

Carlos Ghosn

Nous pouvons tout produire en France à condition que ce soit un atout et non une contrainte. Il ne faut pas produire en France de manière défensive. Il faut que nous soyons beaucoup plus offensifs.

Vincent Giret, *Le Monde*

Carlos Ghosn, vous avez eu des mots assez durs pour faire comprendre que la crise était grave et que même Renault, sous sa forme actuelle, pouvait disparaître. Si l'on se projette à 5 ans, puisque vous êtes un peu l'homme

des prévisions et que l'on vous écoute là-dessus, quelle est la part que vous réservez à la France dans la production de Renault dans 5 ans ?

Carlos Ghosn

Je vous donne les chiffres sur lesquels je me suis engagé : en tant que Président de l'entreprise, je me suis engagé à augmenter la production de Renault de 500 000 à 710 000 voitures en 2016-2017, soit une augmentation de production de 40%, avec un marché européen qui est au mieux stable. Je le fais à cause du jeu de nos alliances et de nos partenariats. Si en plus de cela le marché européen devait se réveiller, ce serait du bonus.

Jean-Christophe Tortora, La Tribune

J'ai une question pour Monsieur Ghosn. Nous aimons bien l'industrie de l'automobile à La Tribune, mais je vous suggère une science-fiction. Quand on connaît le succès de Dacia, on parle de voiture à 3 000 euros d'ici quelques années, est-il possible d'imaginer qu'après-demain, nous ayons la voiture gratuite, et des abonnements avec des énergéticiens ?

Carlos Ghosn

J'ai une mauvaise nouvelle à vous annoncer. Ce ne sera pas le cas. Vous n'aurez pas de voiture gratuite, malgré la compétitivité effrénée que se livrent les constructeurs. Je vais vous dire pourquoi. Pour les grands opérateurs de télécommunications, les électriciens, etc., si, à la rigueur, ils prévoyaient un système dans lequel la voiture deviendrait un objet qui servirait essentiellement à vendre leurs applications, ils n'auraient aucun mal à s'acheter un constructeur automobile. Pour Google par exemple, compte tenu de sa capitalisation boursière, l'achat d'une structure automobile ne pèserait rien. Mais ils n'en ont pas envie, parce que ce sont des gens rationnels. S'ils voyaient l'avenir avec une voiture distribuée et la vente de leurs applications, ils l'auraient fait. Il y a également un autre facteur important, c'est le besoin d'un réseau de distribution. Nous n'avons toujours pas réussi à distribuer des voitures par Internet. Les gens essaient d'avoir un maximum d'informations par le Web, mais ils continuent d'aller chez leurs distributeurs et installent généralement avec lui une relation de proximité qui n'est pas près de disparaître.

Question du public

On parle souvent du renouveau de l'industrie automobile britannique. On sait que la production y a augmenté de 50% depuis 2009. On sait aussi qu'il y a une usine porte-étendard, qui est l'usine de Nissan de Sunderland. Pouvons-nous parler d'un modèle britannique sans constructeurs nationaux ?

Carlos Ghosn

Il est vrai que l'industrie automobile est aujourd'hui en train de se développer en Angleterre. Nissan y a une usine qui tourne pratiquement à plus de 500 000

voitures par an. Il y a BMW et Ford. Il y a également des constructeurs de moteurs. C'est essentiellement dû au fait que l'Angleterre a procédé à un certain nombre de changements qui font que l'industrie y est compétitive. Il faut aussi se rappeler que la livre anglaise est aujourd'hui plutôt en position favorable, notamment par rapport à l'euro. Cela n'a pas toujours été le cas. Je me rappelle avoir rendu visite plusieurs fois au Premier ministre anglais Tony Blair et lui avoir rappelé qu'il y avait quand même une force de la livre qui faisait qu'il était difficile de développer des productions en Angleterre. C'était il n'y a pas si longtemps.

Question du public

Ten years ago or more, industry accounted for 60% of the economic activity in Europe and is now down to 20%; in France it is 15%, in Germany 23%, maybe because the state is up to 57%, at least in France. Do you think we can put our industrial capacity up to 20% and more, as Germany has done?

José Manuel Soria López

One of the objectives set by Mr Tajani, the Vice President for Industry on the European Commission, is to have 20% of European GDP devoted to industry by 2020. Countries such as Spain and France, where we have decreased a lot, as well as the UK, Italy and some others, are not in the same situation as Germany, of course. However, in the case of Spain the importance of the construction sector during the last 15 years, with a lot of liquidity in the system, with a lot of employment but at a low level of qualification, has developed a kind of anaesthetic effect in industry and above all in innovation.

Those days are gone already; construction will not be dynamic for the next few years because we have a lot of houses in Spain, so the incentives to innovate and to increase the weight of industry in the economy will be a factor in the next few years.

Carlos Ghosn

Je n'ai rien à ajouter sauf à dire que lorsque nous voulons vraiment aborder des problèmes, nous traitons directement avec les ministres de l'Industrie des pays. Nous n'allons pas à Bruxelles. Je ne pense pas que pour l'instant, en matière industrielle, Bruxelles ait vraiment beaucoup d'influence au-delà de la réglementation.

Lionel Fontagné

Je pense que ce débat a illustré, s'il en était besoin, le fait que l'analyse économique est un outil utile. Nous avons vu que pour repenser l'industrie automobile, il fallait d'abord s'intéresser aux consommateurs. Nous avons parlé de dégager les consommateurs de la conduite, de la partie émotionnelle de l'achat. Ensuite, nous avons parlé de l'offre et de la stratégie des firmes. À

Repenser l'industrie : le cas de l'automobile

ce propos, nous avons vu que les firmes étaient assez attachées à ce que le déplacement de la valeur ajoutée vers les équipementiers ne soit pas un problème pour elles. Nous avons aussi entendu que les entreprises françaises ne l'étaient plus. On nous dit en outre qu'il y a normalement le marché entre l'offre et la demande. On nous a dit aussi qu'aujourd'hui il y avait l'État, et que c'était sans doute quelque chose d'important en tout cas pour tout ce qui touche aux infrastructures et à la législation. Nous avons vu également que la politique macro-économique de l'État pouvait avoir un rôle en matière de réindustrialisation.

