

# En matière de production industrielle, il n'y a pas de « fatalité française »

PRODUIRE DES VOITURES  
EN FRANCE

L'industrie automobile, à l'instar d'autres secteurs, est aujourd'hui contrainte, pour des raisons de compétitivité, de se positionner géographiquement au plus près de ses marchés et de ses clients. Dès lors, est-il utopique de vouloir continuer à produire en France ? Non, à condition d'améliorer la compétitivité nationale grâce à différents leviers : favoriser au sein des entreprises un dialogue social actif tourné vers l'atteinte de cet objectif, instaurer un cadre général favorable à une telle compétitivité par l'action complémentaire des constructeurs et des pouvoirs publics, utiliser la mondialisation comme une opportunité pour développer des coopérations fructueuses entre constructeurs qui soient génératrices de synergies et d'une utilisation optimisée des capacités industrielles de chacun d'eux...

Par **Carlos GHOSN\***

**J**e ne suis ni un théoricien ni un expert. Je suis un homme de terrain à la tête d'un groupe du CAC 40 pour qui la France reste le premier marché, tout en se développant très bien à l'international. Et l'expérience que je fais chaque jour, c'est qu'il n'y a pas de fatalité française en matière de production industrielle et que la France n'est pas condamnée au déclin dans ce domaine, à condition d'être lucide et pragmatique.

\* Président-directeur général du groupe Renault.

## PRODUIRE LOCALEMENT

Quelles sont les données du problème ? Aujourd'hui, dans l'industrie en général, et dans l'automobile en particulier, il est nécessaire de s'approvisionner, de produire et de distribuer au plus près de ses marchés et de ses clients. Cela permet de diminuer les coûts et les besoins en fonds de roulement, et de réduire l'impact des variations des taux de change et des barrières douanières. C'est un critère de compétitivité décisif et incontournable.

À titre d'exemples, nous fabriquons ainsi à Curitiba (Brésil) nos voitures destinées au marché sud-américain, à Moscou celles destinées au marché russe et à Chennai celles qui alimenteront le marché indien. En France, suivant cette même logique, nous produisons les véhicules destinés au marché européen. Sur les segments du marché automobile où nous sommes présents, nous ne pourrions pas être rentables si nous exportions en dehors des frontières européennes des voitures fabriquées en France. C'est une réalité qui s'impose à nous. Le niveau de la production automobile française dépend donc principalement de la situation du marché européen. Or, c'est un marché difficile pour des raisons à la fois structurelles et conjoncturelles. Pour des raisons structurelles parce qu'avec un taux d'équipement moyen de cinq cents voitures pour mille habitants, il s'agit avant tout d'un marché mature et de renouvellement. Et pour des raisons conjoncturelles parce que deux crises économiques ont successivement frappé de plein fouet notre région du monde : la crise financière, en 2008, puis la crise de l'endettement des États, en 2011. Après avoir connu une baisse de 8 % entre 2008 et 2010, le marché automobile européen a continué à se contracter entre 2011 et 2013, marquant une nouvelle chute de 10 % et atteignant en 2013 son point le plus bas depuis vingt ans.

Aujourd'hui, le plus dur paraît être derrière nous, mais les estimations restent prudentes, avec un marché que l'on prévoit stable, voire en légère hausse. Dans un tel contexte, est-ce une utopie de vouloir continuer à « produire en France » ?

Je ne le crois pas. Et cette conviction ne relève pas de la spéculation : elle s'appuie sur l'expérience des faits. Il est tout à fait possible de partir à la reconquête des marchés européens à partir de nos usines françaises, à condition que tous les acteurs concernés se concertent entre eux et s'organisent à cette fin.

## AMÉLIORER NOTRE COMPÉTITIVITÉ

C'est presque devenu une antienne aujourd'hui : « la France doit améliorer sa compétitivité ». Mais si personne ne conteste ce diagnostic, les divergences ne manquent pas sur les remèdes susceptibles de soigner le mal. Pour ma part, je pense que nous n'avons pas besoin de révolution réglementaire. Je crois à deux dynamiques vertueuses pour les entreprises : un dialogue social actif en leur sein, d'une part, et un cadre favorable encouragé par les pouvoirs publics, d'autre part.



Photo © A © Atul Loke/PANOS-REA

« À titre d'exemples, nous fabriquons ainsi à Curitiba (Brésil) nos voitures destinées au marché sud-américain, à Moscou celles destinées au marché russe et à Chennai celles qui alimenteront le marché indien. », parc de véhicules neufs sortis des chaînes d'assemblage de l'usine de Chennai (Inde).

## Le rôle de l'entreprise

Dans le double contexte d'une intensité concurrentielle croissante et d'une lente reprise en Europe, toutes les entreprises cherchent à améliorer leur compétitivité. Ce n'est pas une option, mais un impératif. Elles peuvent le faire en élaborant des stratégies et en exécutant des programmes de manière descendante. Elles peuvent également le faire en concertation avec les partenaires sociaux. Chez Renault, en accord avec notre longue tradition d'innovation sociale, nous avons jugé qu'il était de notre responsabilité d'employeur de nous appuyer sur le dialogue social pour définir les conditions d'une meilleure compétitivité.

En mars 2013, trois des syndicats les plus représentatifs chez Renault ont ainsi signé le « Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France », qui permet, grâce à un ensemble de mesures équilibrées générant des gains de compétitivité, de doter Renault d'un socle solide et durable pour réaliser ses activités en France. Dans le cadre de cet accord, Renault s'est engagé à assurer une activité croissante devant atteindre 710 000 véhicules en 2017 et un ajustement des effectifs sans recourir à un plan de sauvegarde de l'emploi ni à un plan de départs volontaires, mais grâce au non-remplacement de 7 500 postes à l'horizon 2016. L'entreprise s'est également engagée à ne fermer aucune usine et à maintenir en France les fonctions de son cœur de métier en matière d'ingénierie, de commercialisation et de tertiaire.

Grâce à la volonté d'anticipation de toutes les parties prenantes, à notre capacité de concertation et à l'engagement des organisations syndicales présentes chez Renault, nous sommes parvenus à relever le défi d'un accord qui est à la fois respectueux des règles de la négociation sociale, juste pour les salariés et garant de la croissance durable de l'entreprise.

Parce que je l'ai expérimenté, je suis profondément convaincu que nombre de problèmes de compétitivité peuvent être résolus par une démarche de ce type. D'autres entreprises ont depuis négocié et signé leurs propres accords de compétitivité. Il faut que ce mouvement se poursuive, créant ainsi de nouvelles références pour l'ensemble de l'activité économique.

C'est en multipliant des applications concrètes que nous avancerons et que nous (dé)montrerons qu'une autre voie est possible, qui évite les impasses de l'immobilisme frileux comme celles de la remise à plat conflictuelle. C'est à cette condition que nous créons la confiance mutuelle nécessaire.

## Le rôle des pouvoirs publics

Les pouvoirs publics ont également un rôle incontournable à jouer dans l'amélioration de la compétitivité

des entreprises et dans le développement de la production industrielle en France.

Premièrement, ils peuvent agir sur le cadre réglementaire général qui s'applique aux entreprises. Aujourd'hui, les marges de l'industrie française se situent au-dessous de la moyenne européenne. Ce handicap s'explique entre autres par l'écart de coût du travail, non pas entre la France et des pays tels que la Chine, mais bien entre la France et ses voisins européens. Il faut agir sur ce type de freins. Le Pacte de Responsabilité proposé en janvier dernier par le gouvernement constitue un premier signal positif dans cette direction.

Deuxièmement, les pouvoirs publics sont un partenaire important pour développer certains projets particulièrement innovants. C'est par excellence le cas de la voiture électrique. Renault a vendu 30 000 véhicules électriques (particuliers et utilitaires) à ce jour, et le groupe était leader du marché européen à fin 2013. Pour autant, les ventes ne sont pas au niveau attendu, en raison notamment d'infrastructures de recharge encore insuffisantes sur l'ensemble du territoire. Nous nous attachons, bien sûr, à développer nos propres solutions, mais le volontarisme des pouvoirs publics (État et/ou collectivités locales) en la matière sera un facteur déterminant pour permettre un « décollage » significatif des ventes de véhicules électriques. On le voit en Norvège, dans certains États américains ou dans certaines agglomérations urbaines, au Japon.

Enfin, les « 34 plans pour la relance industrielle de la France » pilotés par le ministère du Redressement productif constituent également une initiative que nous ne pouvions que soutenir. Renault est ainsi tête de pont sur le projet de voiture à pilotage automatique (également appelée « voiture autonome »). Ce projet illustre bien la nécessaire complémentarité entre les constructeurs et les pouvoirs publics. Ce type de technologie ne pourra en effet être mis en service qu'en faisant évoluer le cadre législatif qui régit actuellement la conduite automobile.

Si je cite ces deux exemples, c'est parce que la voiture électrique qui est produite aujourd'hui, comme la voiture autonome qui pourrait l'être demain, sont deux modèles éminemment adaptés au marché européen, et particulièrement « consommateurs de matière grise ». Les pouvoirs publics ont donc tout intérêt à y être attentifs s'ils veulent contribuer à soutenir à la fois l'ingénierie et la production industrielle d'automobiles en France.

## DE LA COMPÉTITION À LA COOPÉRATION : LA MONDIALISATION EST AUSSI UNE OPPORTUNITÉ

Trop souvent, en France, on présente la mondialisation comme une menace, synonyme de désindustrialisation

lisation et de perte d'emplois. C'est là une vision déformée et défensive qui ne rend pas service à notre économie. La mondialisation est une réalité qu'il nous faut accompagner, et non pas craindre. Elle ne se réduit pas au cliché que l'on brandit trop souvent, qui est celui de la délocalisation.

La mondialisation, c'est aussi un échange de flux que nous pouvons utiliser à notre avantage, y compris pour maintenir une production industrielle sur le territoire français. À nous d'être créatifs et d'imaginer de nouvelles formes d'organisation qui aillent dans ce sens.

Chez Renault, nous avons décidé que nos concurrents pouvaient être aussi nos partenaires, et depuis quinze ans maintenant, nous multiplions des coopérations fructueuses, sources de solidité et de compétitivité pour le groupe. C'est aujourd'hui un atout majeur, unique dans le paysage automobile.

### L'Alliance Renault-Nissan

En 1999, Renault a noué un partenariat inédit, et qui le reste à ce jour, avec le constructeur japonais Nissan.

Fondée sur un système de participations croisées, l'Alliance Renault-Nissan a généré 2,8 milliards d'euros de synergies en 2013, et en vise 4,3 pour 2016. Les bénéfices de ce rapprochement sont nombreux, y compris pour notre production industrielle en France. Comment cela se traduit-il concrètement ?

Dans notre usine mécanique de Cléon (Seine-Maritime), à fin 2013, un tiers de la production était destinée à Nissan. La quasi-totalité des modèles européens de Nissan sont équipés de moteurs Diesel Renault, et trois utilisent des moteurs à essence Renault. Par ailleurs, le véhicule utilitaire Nissan NV 400 est produit dans notre usine de Batilly (Meurthe-et-Moselle), où sont également fabriqués le Renault Master et l'Opel Movano.

Enfin, je voudrais souligner la logique vertueuse de notre accord de compétitivité, qui nous a permis, en nous rendant plus compétitifs, de convaincre Nissan de produire en France ses véhicules Micra destinés au marché européen. En complément des 82 000 Micra déjà comptabilisées dans l'accord de mars 2013, le Comité exécutif de Nissan a également décidé, en février 2014, l'attribution de 50 000 unités supplémentaires à notre usine de Flins (Yvelines).



Photo © Didier Maillac/REA

« Par ailleurs, le véhicule utilitaire Nissan NV 400 est produit dans notre usine de Batilly (Meurthe-et-Moselle), où sont également fabriqués le Renault Master et l'Opel Movano. », stockage de caisses peintes du nouveau modèle du Master à l'usine de Batilly du groupe Renault.



## Notre coopération stratégique avec Daimler

En 2010, nous avons établi une coopération stratégique avec Daimler. Entre autres bénéfices, elle s'est traduite par une meilleure utilisation de nos capacités industrielles en France. Fruit de la collaboration entre le groupe Daimler et l'Alliance Renault-Nissan, la fourgonnette de Mercedes-Benz baptisée Citan est produite dans notre usine de Maubeuge (Nord-Pas-de-Calais) sur la même plateforme que le Renault Kangoo.

Par ailleurs, de nombreux projets sont en cours de discussion afin que des usines comme celle de Cléon soient en mesure de fournir à Daimler des groupes motopropulseurs adaptés et modifiés, répondant à ses besoins spécifiques.

## Des partenariats ponctuels

Nous étudions également en permanence l'opportunité d'autres projets de partenariats plus ponctuels. A l'été 2014, notre usine de Sandouville (Seine-Maritime) produira par exemple le nouveau Trafic, mais également la version haut de gamme de l'Opel/Vauxhall Vivaro.

Renault démontre ainsi, jour après jour, que la mondialisation peut être également une opportunité, pour peu que l'on soit prêt à expérimenter des formes innovantes de partenariats et de coopérations basés sur la confiance et l'intérêt mutuels.

## PRODUIRE EN FRANCE ET À L'INTERNATIONAL, C'EST POSSIBLE

Le 13 février 2014, lors de la publication de nos résultats annuels et de l'annonce de la deuxième partie de notre plan stratégique *Drive The Change*, nous avons réaffirmé notre ambition de croissance, avec un objectif de 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'issue du Plan (mesuré en 2017).

Pour atteindre cet objectif, nous allons nous appuyer sur notre mix géographique équilibré en regagnant des parts de marché en Europe, d'une part, et en poursuivant notre croissance à l'international, d'autre part. Nous visons la place de numéro 2 sur le marché européen, et, avec notre partenaire Nissan, une place dans le top 3 mondial. Nous continuons ainsi de développer une logique de complémentarité entre nos racines françaises et notre développement à l'international.

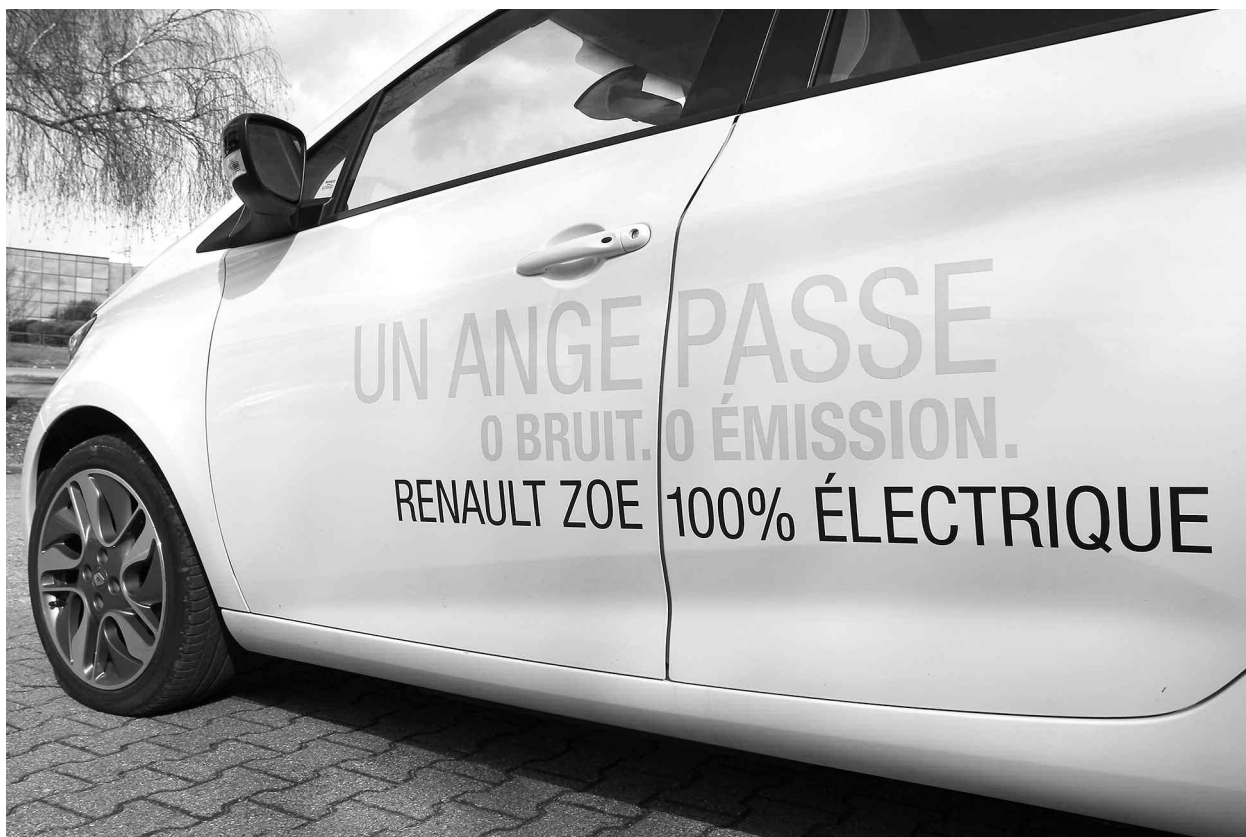


Photo © Fred Marvaux/ REA

« Nous avons notamment choisi de concentrer et de renforcer nos productions à forte valeur ajoutée en France. La ZOE est produite à Flins. », la ZOE de Renault, la voiture électrique « Zéro bruit, zéro émission », Villers-les-Nancy, avril 2013.



Nous avons notamment choisi de concentrer et de renforcer nos productions à forte valeur ajoutée en France. La ZOE est produite à Flins, tandis que nos usines de Maubeuge, Batilly et bientôt Sandouville assurent la production des véhicules utilitaires. Dans le haut de gamme, Dieppe (Seine-Maritime) produit la version haut de gamme de la Clio IV et Douai (Nord-Pas-de-Calais) produira le nouvel Espace, le remplaçant de la Scenic, ainsi qu'une nouvelle berline du segment D. Enfin, toute notre haute technologie mécanique est fabriquée à Cléon, au Mans (Sarthe) et à Villeurbanne (Rhône).

À l'heure où les contempteurs de la mondialisation taxent les groupes industriels français de délocaliser à tour de bras, je voudrais rappeler quelques faits :

- 40 % des investissements industriels du groupe ont été effectués en France entre 2010 et 2013 ;
- 8 milliards d'euros ont été investis dans les sites industriels français entre 2002 et 2013 ;
- sur 37 sites industriels du groupe dans le monde, 13 sont français et aucune usine de Renault n'a été fermée en France depuis 1992 ;
- 40 % des effectifs du groupe sont en France, en 2013 ;
- et, à fin 2013, 19 % des véhicules du groupe Renault étaient produits en France.

Non seulement nous n'avons pas à rougir de ces chiffres, au contraire nous pouvons nous en réjouir. Dans un environnement économique difficile et souvent incertain, Renault a su garder le cap, faire fructi-

fier ses atouts et préserver sa base industrielle française.

« Ce que l'on te reproche, cultive-le : c'est toi-même », disait Jean Cocteau.

La stratégie d'internationalisation de Renault a souvent été mal comprise par le passé, voire critiquée. Aujourd'hui, elle a démontré qu'elle bénéficiait non seulement à l'ensemble des résultats du groupe, mais également à notre activité de conception et de production industrielle en France.

Renault est le produit de cent quinze ans d'histoire, une histoire qui se conjugue chronologiquement et géographiquement au travers de ses multiples implantations sur le territoire français, puis dans le monde entier. Au fil des ans, Renault a réussi à s'adapter aux mutations de son époque tout en préservant son héritage singulier.

De Flins à Chennai (1), de Douai à Togliatti (2), de Sandouville à Curitiba, de Busan (3) au Technocentre de Guyancourt, des ponts aussi inattendus que fructueux se sont créés. Cela peut déranger parfois, mais c'est ce que nous devons cultiver, car c'est ce qui fait désormais notre identité et notre force.

---

(1) Inde

---

(2) Russie

---

(3) Corée du Sud