

Produire, demain, des voitures en France : une utopie ?

PRODUIRE DES VOITURES
EN FRANCE

PSA Peugeot Citroën est un groupe de dimension internationale qui a un fort ancrage (notamment industriel) en France. En juillet 2012, l'annonce de l'arrêt de la production dans son usine de fabrication automobile d'Aulnay-sous-Bois déclenchait un séisme politique et médiatique. Cette fermeture d'usine devait-elle être vue comme la première étape d'un processus de délocalisation des capacités industrielles du groupe ? Ou PSA va-t-il (et peut-il) rester un des acteurs majeurs de l'industrie française ? Quelles sont les conditions pour que PSA, et les constructeurs d'automobiles de manière générale, maintiennent une empreinte industrielle significative en France ?

Par **Philippe VARIN***

PSA PEUT-IL ENCORE PRODUIRE EN FRANCE ?

À l'heure où certains – éditorialistes, hommes politiques, économistes – donnent l'industrie française pour morte, à l'heure où ils décrivent le combat pour sa survie comme un combat idéologique, un combat d'arrière-garde, est-il encore réaliste de vouloir produire des voitures en France ? Est-ce encore possible ? Tout simplement, est-ce encore rentable ?

* Président du Directoire de PSA Peugeot Citroën d'avril 2009 à mars 2014.

En tant que Président du Directoire de PSA Peugeot Citroën depuis bientôt cinq ans, j'ai eu maintes occasions d'affronter ces questions. Et alors que le moment est venu pour moi de passer le flambeau à Carlos Tavares, faire le bilan de mes réflexions sur ce sujet me paraît particulièrement pertinent.

En juillet 2012, lorsque nous avons annoncé l'arrêt de la production de notre usine d'Aulnay-sous-Bois, nous avons fait l'objet d'une tempête politico-médiatique sans précédent pour PSA. Cette décision – très difficile, mais nécessaire –, que nous avons dû prendre pour assurer l'avenir du groupe, a suscité des réactions d'une violence à laquelle nous n'étions pas habitués.

Bien sûr, l'attention extrême suscitée dans les médias et au niveau gouvernemental par la fermeture d'Aulnay était une réponse bien compréhensible à l'annonce douloureuse de plusieurs milliers de suppressions de postes. Mais j'y vois aussi une réaction à la forte portée symbolique de cette annonce. J'y vois un refus, de la part de l'opinion publique, qu'une France désindustrialisée ne devienne un acteur économique de second rang, dans la bataille de la mondialisation.

Alors, faut-il interpréter la fermeture d'Aulnay comme une preuve que PSA Peugeot Citroën aurait officiellement renoncé, le 12 juillet 2012, à produire en France ?

Il n'en est rien. Bien au contraire.

Mon combat, même dans la tempête, a été d'agir pour que PSA soit toujours, demain, un acteur puissant et pérenne de l'industrie automobile française, un constructeur de dimension internationale, avec une empreinte industrielle française marquée.

Cela, d'une part, parce que notre groupe est un peu la Tour Eiffel de l'industrie française, il fait partie de notre patrimoine national.

Et, d'autre part, parce que la filière automobile représente, directement ou indirectement, plus d'un emploi sur 10 au niveau national. Et PSA n'est ni plus ni moins que la locomotive de cette filière. En effet, PSA, c'est plus de 200 000 salariés, dont près de la moitié sont basés en France qui reste le cœur technico-industriel du groupe. PSA est le 1^{er} déposant de brevets en France depuis six ans (toutes industries confondues) ; c'est, entre autres, le fruit du travail de plus de 14 000 ingénieurs et chercheurs en R&D du groupe basés en France. Nous avons en France 5 usines de production automobile et 11 usines de mécanique et bruts, et nous nous approvisionnons auprès de 800 sites fournisseurs en France. 85 % de la production de moteurs et de boîtes de vitesses du groupe sont basés en France. 14 véhicules du groupe ont reçu le label « Origine France Garantie » de l'association ProFrance, dont le Peugeot Metropolis, le premier scooter du marché à en bénéficier. En 2013, PSA a produit en France un tiers de plus de véhicules qu'il n'en a vendus, et a affiché une balance commerciale positive de 317 000 véhicules.

Notre défi majeur, ces dernières années, a été de sortir par le haut de la crise que nous traversons, tout en maintenant notre ancrage industriel français.

UNE STRATÉGIE QUI INTÈGRE DES BASES INDUSTRIELLES FRANÇAISES

À mon arrivée chez PSA, en 2009, j'ai fait avec le Directoire le constat que le groupe était trop européen, trop milieu de gamme et trop petit. C'est à partir de ce constat que nous avons construit la feuille de

route stratégique du groupe qui intègre des bases industrielles françaises que nous ne souhaitons pas remettre en question. Depuis lors, cette stratégie est inchangée et nous l'exécutons pas à pas sans faillir. Elle repose sur trois piliers : l'internationalisation, le renforcement et la différenciation des marques, et un retour à la rentabilité en Europe.

L'Europe, notre marché historique, a subi une crise violente et durable, et notre marché y a chuté de près de 25 % entre 2007 et 2012 - une situation à laquelle le PSA a été d'autant plus sensible que c'est au Sud, une zone géographique particulièrement affectée par la crise, que se trouve le centre de gravité du groupe. C'est parce qu'il faut aller là où la croissance se trouve que nous avons accéléré notre développement international notamment en Chine, où nous progressons plus vite que la croissance du marché local. Avec 43 % de ventes hors d'Europe en 2013, le groupe est en bonne voie pour atteindre son objectif de réaliser 50 % de ses ventes hors d'Europe en 2015.

À l'heure où les constructeurs généralistes en Europe sont pris en tenaille entre de nouveaux entrants qui montent en gamme et des spécialistes qui descendent sur le segment des petites voitures, nous avons dû choisir notre camp. Pour sortir par le haut de cette situation sans renoncer à notre empreinte industrielle française, nous avons fait le choix de la montée en gamme de nos marques - des marques fortes et clairement différenciées. Et cette montée en gamme porte ses fruits, comme le montrent nos modèles récents, tels la nouvelle Peugeot 308, qui a été élue *Car of the Year* le 3 mars dernier, le nouveau Citroën C4 Picasso ou encore les modèles de notre marque DS. Le *Premium* a représenté 19 % des ventes de PSA en 2013, contre 9 % en 2009. C'est là une excellente nouvelle pour l'industrie française puisque la France a vocation à rester la base industrielle du groupe pour la production des modèles à forte valeur ajoutée, y compris pour celle des petites citadines comme les Peugeot 208 GTi et XY, ou les DS3 et DS3 Cabrio. Et n'oublions pas nos usines de mécanique : l'inauguration, en octobre dernier, de la ligne de production du moteur 3 cylindres essence EB Turbo PureTech dans notre usine de Douvrin est une preuve supplémentaire que l'on peut innover et produire en France.

Troisième pilier de notre stratégie : le redressement de nos activités en Europe passe par la mise en œuvre de notre plan Rebond 2015 lancé en juillet 2012, et dont l'objectif est de générer 1,5 milliard d'euros de trésorerie supplémentaire sur l'année 2015. En outre, PSA a signé, en octobre 2013, avec les partenaires sociaux, un Nouveau Contrat Social, qui est une autre pièce maîtresse de l'amélioration de notre compétitivité en Europe. Parmi d'autres dispositions, des mesures de flexibilité et de modération salariale ont été confirmées, qui devraient générer 125 millions d'euros d'économies d'ici à 2016, ainsi que 80 millions d'euros liés au CICE, un dispositif de réduction



« Et cette montée en gamme porte ses fruits, comme le montrent nos modèles récents, tels la nouvelle Peugeot 308, qui a été élue Car of the Year le 3 mars dernier, le nouveau Citroën C4 Picasso ou encore les modèles de la marque DS. »

PHILIPPE VARIN



Photo © Peugeot-Direction de la Communication/Jean-Luc Grossmann

La Peugeot 308, élue "Car of the Year", Salon international de l'automobile et des accessoires de Genève, 2014.



Photo © Citroën Direction de la communication

Le tableau de bord de la dernière Citroën C4 Picasso, 2014.



d'impôt basé sur les salaires payés en France que le gouvernement a mis en œuvre l'année dernière. Au total, notre Nouveau Contrat Social devrait générer une économie supplémentaire de 500 millions d'euros en 2016.

Dans le cadre de ce Nouveau Contrat Social, PSA a pris des engagements importants pour maintenir des bases industrielles et de R&D fortes en France. Ces engagements, à l'horizon 2016, sont les suivants :

- Le maintien en activité, en France, de toutes ses usines de fabrication d'automobiles et d'organes mécaniques, avec la production d'au moins un nouveau modèle dans chaque usine terminale durant la période 2014-2016,
- Le maintien en France de plus de 75 % de nos capacités de R&D,
- La production d'au minimum un million de véhicules par an en France (à comparer aux 920 000 produits en 2013),
- Des investissements industriels et des investissements produits d'un montant de 1,5 milliard d'euros dans ses usines en France sur la période 2014-2016 (contre 1,1 milliard sur les 3 dernières années).

Ces engagements figurent dans le dispositif de transformation élaboré avec nos syndicats et toutes les parties prenantes dans le cadre d'un dialogue constructif autour des objectifs de notre dispositif de production. Cela va permettre que le taux d'utilisation de nos capacités en Europe soit porté à 100 % d'ici à 2015. Alors oui, nous allons continuer à produire des voitures en France !

Et demain ?

Face à la concurrence accrue sur nos marchés et face à la crise européenne, nous ne pouvions plus nous permettre de jouer seuls. Historiquement, nous avons une grande maîtrise des coopérations avec d'autres constructeurs. Nous avons conclu en février 2012 une Alliance stratégique avec General Motors, qui a apporté une contribution non négligeable à notre redressement en Europe. Et nous avons renforcé, en mars dernier, notre partenariat industriel et commercial avec Dongfeng, notre allié chinois depuis plus de 20 ans, qui va nous permettre de jouer un rôle de premier plan sur le marché automobile asiatique. PSA repart en conquête, et s'en donne les moyens : nous allons procéder à une augmentation de capital de



Photo © PSA Peugeot Citroën, Direction de la communication/Christophe Guibbaud

« Nous avons renforcé, en mars dernier, notre partenariat industriel et commercial avec Dongfeng, notre allié chinois depuis plus de 20 ans, qui va nous permettre de jouer un rôle de premier plan sur le marché automobile asiatique. », signature de l'accord entre PSA Peugeot Citroën et Dongfeng Motor Group, l'État et les sociétés familiales Établissements Peugeot Frères et FFP (de gauche à droite : Robert Peugeot, Président-directeur général de FFP ; Xu Ping, Président du Conseil d'administration de DFG ; Philippe Varin, Président du directoire de PSA Peugeot Citroën ; Pierre Moscovici, ministre de l'Économie et des Finances et de Jean-Philippe Peugeot, Président-directeur général d'Établissements Peugeot Frères) en présence de Xi Jinping, Président de la République populaire de Chine, et de François Hollande, Président de la République française.

3 milliards d'euros pour investir en innovation et en production, et pour réduire notre dette.

Ce projet va nous permettre d'assurer la pérennité du groupe et d'accélérer son développement.

Ce projet, c'est un moyen de valoriser le savoir-faire de nos ingénieurs et de nos *designers* en France. Ce projet existe parce que nos marques sont fortes et riches de leurs racines françaises. Chaque voiture vendue dans le monde, c'est de l'emploi à forte valeur ajoutée en France. Ce projet, c'est un booster pour l'avenir du groupe, et c'est aussi un booster d'image pour la France et pour son industrie. Et l'entrée de l'État au capital de notre groupe, également annoncée le 19 février 2014, conforte encore l'ancrage de PSA en France.

C'est la preuve que l'on peut traverser une crise sans précédent, et s'en sortir par le haut.

Au terme de ces 5 années à la tête de PSA, je laisse un groupe dont le redressement en Europe est sur les rails, un groupe qui est en route pour atteindre la taille critique sur les marchés internationaux. Un groupe, enfin, qui n'a pas renoncé à produire en France et dont les usines sont en bonne voie pour atteindre l'objectif de 100 % d'utilisation de leurs capacités d'ici à 2015.

C'est la preuve que notre combat pour l'industrie automobile française n'est pas un combat d'arrière-garde ; c'est un combat pour l'avenir.

Ce combat n'est pas un combat idéologique, c'est un combat pragmatique.

Ce combat, c'est tout, sauf le choix de l'immobilisme : c'est un combat pour l'innovation, pour l'audace, pour l'ouverture de nouvelles frontières.

C'est l'affirmation qu'il existe un chemin que la France peut emprunter afin de rester une grande nation industrielle.

L'avenir de l'industrie française est fait de petites victoires remportées sur un déclin qui n'a rien d'inéluctable, de petites victoires dont l'addition formera la réussite de demain. Ces victoires seront le fait d'industriels engagés qui croient en l'excellence de la conception et de la production françaises. Elles seront aussi le fait d'actions publiques d'envergure, de décisions politiques courageuses qui permettront d'améliorer significativement la compétitivité française.

PRODUIRE EN FRANCE : LE RÔLE CLÉ DE L'ÉTAT

J'ai été l'un des premiers à tirer la sonnette d'alarme quand j'ai, le 28 janvier 2011 (*via* une tribune publiée dans *Les Echos*), alerté les milieux politiques et économiques sur la question du coût du travail. Je ne l'ai pas fait dans l'esprit d'un plaidoyer *pro domo* : je l'ai fait parce que je considérais que l'on ne parlait pas beaucoup de compétitivité, à cette époque, alors qu'il

s'agissait du problème le plus grave, le plus urgent et le plus central pour l'avenir économique de notre pays.

En quelques années, la France a largement perdu de sa compétitivité par rapport à ses voisins, en particulier par rapport à l'Allemagne.

Dans l'automobile, la main-d'œuvre représente plus de 25 % du prix de revient d'une voiture (assemblages et composants). Il y a 10 ans, le coût du travail, plus faible en France qu'en Allemagne, compensait l'avantage en termes d'image dont bénéficiaient les marques allemandes. En 10 ans, cet avantage concurrentiel de la main-d'œuvre française a disparu.

Ce coût trop élevé du travail en France pénalise toute la chaîne de fabrication et de distribution, il détériore la compétitivité de tous les sites industriels français. Les marges compressées ne permettent pas aux acteurs de la filière automobile de dégager des budgets suffisants pour leur R&D et leur innovation.

Cette perte de compétitivité de la France est due en grande partie aux charges qui pèsent sur les salaires : en France, le financement de la protection sociale repose essentiellement sur le facteur travail.

Cet écart entre les taux de charges sur les salaires, et donc entre les coûts de la main-d'œuvre, correspond à un surcoût de fabrication estimé à environ 1 000 euros pour un véhicule moyen (environ 700 euros pour une 208) fabriqué en France par rapport au même modèle produit en Europe de l'Est. Tous secteurs confondus, les coûts salariaux horaires français sont maintenant supérieurs à ceux de l'Allemagne. Mais, en raison du poids des prélèvements sociaux, les salaires nets français sont très inférieurs à ceux de nos voisins allemands.

Le gouvernement a souhaité répondre à ce défi.

En novembre 2012, le rapport Gallois a préconisé un choc de compétitivité *via* le transfert d'une partie significative des charges sociales pesant sur les salaires (jusqu'à 3,5 fois le SMIC) – soit 30 milliards d'euros – vers la fiscalité, d'une part, et vers la réduction de la dépense publique, d'autre part.

Le gouvernement s'est prononcé en faveur d'une solution privilégiant davantage l'emploi que la compétitivité par la mise en place d'un Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE). Ce crédit est calculé sur la masse salariale brute et s'applique aux salaires compris entre 1 et 2,5 fois le SMIC. Le montant de la mesure s'élève à 20 milliards d'euros.

Ce montant doit être évalué à l'aune des prélèvements obligatoires (sociaux et fiscaux) pesant sur les coûts de production des entreprises, bien plus supérieurs en France qu'en Allemagne ou au Royaume-Uni.

Selon moi, le CICE est une initiative positive, car cette mesure tient compte du lien existant entre la compétitivité, la croissance et l'emploi. Mais son impact sur la compétitivité de l'industrie reste encore trop limité. Au-delà de difficultés liées à la nature du

dispositif (craintes autour de sa viabilité, complexité du mécanisme de préfinancement, etc.), le CICE comporte plusieurs lacunes.

Tout d'abord, la somme de 20 milliards d'euros reste peu élevée au regard des difficultés économiques actuelles et surtout du montant des prélèvements supportés par les entreprises.

Ensuite, la pertinence des seuils retenus peut être questionnée. Le seuil minimal correspondant à 1 SMIC, qui vise à faire porter l'allègement sur les bas salaires, se superpose aux allègements « Fillon » (qui portent, quant à eux, sur les salaires inférieurs à 1,6 SMIC), au détriment des objectifs budgétaires du gouvernement et de sa volonté de rationaliser ses aides. Le seuil d'allègement maximal, qui est de 2,5 SMIC, est, quant à lui, trop bas, ce qui limite l'impact de la mesure sur la compétitivité du secteur industriel. Ainsi, le CICE conduira, à terme, à une baisse de 2,7 % du coût du travail pour ce secteur, contre 4 % pour le secteur des services aux particuliers. Le rapport Gallois proposait de retenir le seuil de 3,5 SMIC, qui constitue une référence.

Enfin, et surtout, la mesure n'apporte pas de réponse structurelle à la hausse des charges qui pèse sur le travail.

Une baisse de la compétitivité coût pour être significative et pérenne devrait passer par une réforme de la taxation du travail, et surtout par celle du système de financement de la protection sociale aujourd'hui financée essentiellement par le monde du travail, alors que tous en bénéficient.

Il est également impératif que les efforts faits en faveur de la compétitivité ne soient pas remis en cause par la politique budgétaire.

Le 14 janvier, François Hollande a annoncé une diminution des prélèvements pesant sur le travail, avec notamment 30 milliards d'euros d'allègement de cotisations familiales en 2017. La réflexion avance, je le

crois, dans le bon sens. Mais il faudra aller beaucoup plus loin.

ET L'EUROPE ?

L'avenir de l'industrie française se joue aussi, c'est une évidence, au niveau européen. Or, à l'échelle de l'Union européenne aussi, notre compétitivité industrielle ne cesse de se dégrader par rapport à celle de nos concurrents : depuis 2008, l'écart de productivité entre l'Union européenne, d'une part, et les États-Unis et le Japon, d'autre part, qui avait tendance à se resserrer, avant la crise, se creuse à nouveau. Il faut agir, et vite, sur les leviers essentiels au redressement de notre compétitivité : le coût de l'énergie, l'accès aux financements de long terme, la recherche et l'innovation, notamment.

À cette fin, le Cercle de l'Industrie, que je préside, a d'ailleurs élaboré dix propositions dans le cadre du Conseil européen de mars 2014, proposant notamment que l'Union européenne adopte l'objectif de porter à 20 % la part du secteur manufacturier dans son PIB d'ici à 2020.

Ces propositions sont articulées autour de deux axes d'action :

- intégrer la compétitivité industrielle en amont du processus décisionnel de l'Union européenne,
- et mobiliser l'ensemble des politiques de l'Union européenne pour soutenir la compétitivité industrielle en Europe.

Alors, oui : il reste encore beaucoup d'efforts à consentir, par tous les acteurs ; il reste encore beaucoup de solutions à inventer, de leviers à activer.

Mais, si nous savons nous en donner les moyens, je crois, quant à moi, que la production automobile française n'a pas dit son dernier mot.