

**Séminaire
Vie des affaires**

*organisé en collaboration avec La Fabrique
de l'industrie et grâce aux parrains de
l'École de Paris :*

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVectoR¹
Institut d'entreprise
Kurt Salmon
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Unicancer
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} mars 2013)

**LA BATAILLE DE LA COMPÉTITIVITÉ
À LA LUMIÈRE DU CAS
DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE**

par

Patrick PÉLATA

Ex-directeur général Opérations de Renault
Conseiller du président de l'Alliance Renault-Nissan

Séance du 1^{er} juin 2012

Compte rendu rédigé par Jean Béhue Guetteville

En bref

L'opinion reconnaît aujourd'hui qu'une industrie en bonne santé est indispensable à la France. Elle admet que la nôtre va mal alors qu'elle va bien en Allemagne, mais elle n'a pas encore compris ce qu'est exactement la compétitivité et comment elle conditionne la croissance, les profits et la création d'emplois. Patrick Péлата propose d'éclairer cette question à la lumière notamment du cas de l'industrie automobile, où la compétition est mondiale et intense. Comment jouent les charges, plus lourdes en France ? Les délocalisations plus précoces chez Volkswagen, alors que l'on dit que l'Allemagne défend mieux "son" industrie ? La conquête des marchés émergents ? La politique commerciale (pour monter en gamme, il faut que les clients puissent suivre) ? Le rôle de l'innovation, de la R&D ? On verra que la bataille suppose d'agir de façon cohérente et dans la durée sur plusieurs leviers, et qu'elle s'accommode mal des mesures simplistes auxquelles le populisme ambiant pourrait pousser.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Patrick PÉLATA

Le recul de l'industrie française et ses corollaires, le chômage et le déficit du commerce extérieur nous concernent tous. Comme de nombreux patrons français soucieux de l'avenir de leur entreprise, mais aussi de leurs sites et salariés français, le questionnement sur ses causes et ses remèdes s'est imposé à moi durant mes années de direction. Et le travail d'analyse que j'ai mené fin 2011 m'a conduit, comme d'autres, à un diagnostic qui tourne autour d'une thématique principale : la baisse de compétitivité de l'industrie en France.

Si, avec d'autres, je sonne le tocsin aujourd'hui sur ce sujet, c'est pour plusieurs raisons. La première, la plus évidente, c'est parce que l'industrie française dévisse depuis un peu plus d'une décennie et qu'il est urgent de réagir. La deuxième raison est que, manifestement, la crise actuelle de l'euro est aussi une crise des balances commerciales entre pays européens et donc, au fond, le résultat d'une divergence des compétitivités entre Europe du Sud et du Nord et, singulièrement, entre France et Allemagne. Enfin, et à titre plus personnel, je dois avouer avoir été particulièrement choqué par l'attitude du ministre de l'Industrie qui, de 2009 à 2011, a préféré le rôle de pompier médiatique et de dénonciateur populiste à celui que l'on attend d'un homme d'État : promouvoir l'analyse et les réformes que les conséquences de la crise, amplifiant un déclin décennal, rendaient urgentes.

Pour donner la mesure de l'enjeu, je vais partir d'un cas que je connais bien et que je suis en mesure d'explicitier avec quelques détails : Renault et l'industrie automobile. J'en tirerai des éléments de bilan et des propositions sur le fond, sur notre compétitivité.

Renault face à son destin

L'automobile est un marché concurrentiel par excellence. Aujourd'hui, pas moins de trente acteurs se disputent le marché international, qui représente annuellement environ mille milliards de dollars de chiffre d'affaires. Marché mature et agressif, le marché de l'automobile connaît une croissance ralentie, qui cache pourtant des évolutions régionales très disparates, et des reconfigurations importantes des zones de production. Si les emplois liés à l'automobile ont globalement progressé de 9 % en Europe depuis le milieu des années 1990, il faut constater à quel point cette situation est redevable de la croissance continue de l'Allemagne et du dynamisme des pays de l'Est. En effet, hors Allemagne, le constat est très différent : sur la même période, l'Europe a perdu 15 % de ses effectifs, essentiellement en France, au Royaume-Uni, en Italie et en Espagne.

La France, comme l'ensemble des pays de l'Europe du Sud, a été particulièrement touchée par la reconfiguration mondiale des zones de consommation et de production de l'automobile au cours de la dernière décennie. De 1999 à 2008, Renault a réduit ses effectifs français de moitié, et PSA Peugeot Citroën du tiers. Répondant à la logique du marché, comme les groupes allemands l'avaient fait avant eux dans les années 1990, les groupes français ont redéployé leur production à l'international. En ce qui concerne Renault, c'est vers la Turquie, le Maroc, la Slovaquie et la Roumanie que les transferts de production ont été les plus importants, représentant l'équivalent de 600 000 voitures par an.

Pourquoi avoir délocalisé ? Pour une certaine classe politique, rapide en conclusions et habile en manipulation, c'est uniquement par avidité. En réalité, Renault est un groupe confronté à une concurrence sans pitié, sur un marché qui voit chaque jour émerger de nouveaux concurrents des pays produisant à bas coût. Des groupes indiens et chinois que l'on connaît peu voire pas du tout – comme Mahindra & Mahindra ou Shanghai Automotive – talonnent déjà l'entreprise en termes de valorisation boursière dans les classements internationaux, quand ils ne l'ont pas déjà dépassée, à l'instar de Dongfeng Motor Corporation. Si nous délocalisons, c'est parce que nous n'avons pas le choix. C'est une question de survie pure et simple.

La productivité ne compense pas les coûts

Pour expliquer les choix de Renault au cours des dernières années, quelques chiffres valent mieux qu'un long discours. Si l'on compare le coût horaire complet des ouvriers au sein des différentes zones de production du Groupe, on voit que pour une dépense de 100 euros en France, l'entreprise ne paie déjà plus que 71 euros en Espagne, 21 euros en Turquie, 18 euros en Roumanie et 14 euros au Maroc. Et c'est sans parler de l'Inde qui revient à 4 euros. Pas besoin d'explication pour comprendre que, dans un contexte où la consommation s'est déplacée vers les pays émergents, la situation ne tourne pas à l'avantage d'une production en France. Le constat est le même si l'on compare le coût complet horaire pour les "cols blancs". Malgré les subventions, c'est en France qu'un cadre coûte le plus cher pour le groupe Renault. Ainsi il revient six fois plus cher qu'un ingénieur indien, pourtant réputé efficace et créatif.

Prenons un exemple concret, présenté par Carlos Ghosn lors des États généraux de l'industrie en 2009 : la production d'une Renault Clio. Entre une voiture conçue et fabriquée en France, avec des sous-traitants français, et la même voiture conçue et fabriquée en Europe de l'Est, l'écart est de 1 400 euros pour Renault. Un écart qui s'explique pour 400 euros par le salaire net, à peu près compensés par le coût de la logistique vers l'Europe de l'Ouest, mais surtout pour 1 000 euros par les taxes sur le travail. On pourrait objecter que la réforme sur la taxe professionnelle a changé la donne. En fait, en tenant compte de la création de la taxe territoriale, c'est, au final, dérisoire : l'écart n'a baissé en faveur de la France que de 50 euros. Autre objection possible : la productivité. Là encore la comparaison ne tourne pas en faveur de la France. À l'heure actuelle, dans le cas de Renault, la productivité des salariés slovènes ou turcs est égale ou supérieure à celle de leurs homologues français. Il en est de même quant aux usines chinoises de Nissan. Au mieux la productivité ne compense pas les écarts de coût complet, au pire elle les accentue.

Renault ne peut pas rivaliser avec VW

Forcée de courir avec un boulet de plomb accroché au pied, l'industrie automobile française est pourtant méritante. Confrontée à la concurrence des pays émergents, et à une structure de coûts très défavorable, l'entreprise a rivalisé d'ingéniosité pour préserver l'emploi français. Tout en faisant le choix de conserver la production des véhicules haut de gamme et utilitaires sur le sol français, l'entreprise a multiplié les initiatives pour ne pas disparaître, et assurer un avenir à l'ensemble des salariés du Groupe. C'est en ce sens qu'il faut considérer le développement de la Logan en Roumanie, véhicule à succès qui alimente désormais directement les caisses du Groupe. C'est aussi en ce sens qu'il faut interpréter les partenariats qui ont été signés avec Daimler, ou les collaborations qui ont été engagées avec le groupe PSA Peugeot Citroën, pour réduire les coûts et raviver la filière automobile française. À l'heure du bilan, et bien que le marché mondial et la fiscalité française jouent contre sa survie, le Groupe a réussi à conserver en France 40 % de son investissement industriel, 43 % de ses effectifs, et 80 % de ses investissements de recherche et développement (R&D). Le groupe Renault n'a-t-il pas développé son programme de véhicule électrique en France ?

Pendant ce temps-là, un groupe automobile européen, qui a réussi à sauver ses emplois, est montré en exemple : Volkswagen (VW). Pour les dirigeants de Renault aussi c'est un exemple, mais pas pour les raisons que l'on croit. Certes, VW bénéficie historiquement d'un meilleur positionnement de gamme, certes l'image que véhicule le Groupe autorise de meilleures marges, certes son réseau commercial est moins prompt à faire des rabais. Mais, une fois que l'on réalise que les voitures Renault sont d'aussi bonne qualité et le Groupe français tout aussi innovant, on en revient à l'essentiel. Le groupe VW profite, comme toute l'industrie allemande, de profondes réformes menées depuis le début des années 1990. Dès cette époque, les entreprises, les syndicats et l'État fédéral allemand se sont mis d'accord pour remanier en profondeur le code du travail allemand et préserver l'emploi national. On a tendance à l'oublier mais c'est à cette époque que le Groupe a racheté le constructeur Skoda,

et qu'il a choisi de délocaliser massivement ses fournisseurs en Europe centrale. Le mouvement a été global dans l'industrie allemande, et c'est ce qui explique qu'il y ait eu un vif débat à l'époque en Allemagne sur les "usines tournevis". Tout cela conduisit la classe politique allemande à s'engager dans une réduction drastique du coût du travail, dont l'effet bénéfique s'est ressenti la décennie suivante. En acceptant de réduire les charges au profit d'une revalorisation de la TVA, ou en acceptant des ajustements par branche, la loi allemande aura permis à VW de maintenir ses effectifs en Allemagne depuis le début des années 2000, et même de lancer de nouvelles unités de production. Ainsi les nouvelles lois auront-elles permis de rapatrier la production du monospace Sharan depuis le Portugal vers l'Allemagne, en autorisant la création de l'usine Auto 5000 GmbH, dont les salariés sont payés 20 % de moins que leurs homologues travaillant à côté dans les usines historiques de VW.

Compétitivité : un problème franco-français ?

L'industrie automobile n'est pas la seule affectée. Ainsi, si l'on compare l'évolution de la part des exportations françaises par rapport aux exportations allemandes en dehors de la zone euro, on constate qu'entre 2000 et 2008 toutes les branches industrielles françaises ont reculé, alors que seules deux branches allemandes régressent, et que le reste de leur industrie progresse. Depuis le tournant des années 2000, l'industrie manufacturière française a complètement décroché, accusant par rapport à l'Allemagne un écart de croissance de 20 points et une baisse de la marge brute de 14 points, ce qui est tout simplement énorme ! Cet écart se répercute naturellement sur les dépenses de R&D allemandes des entreprises, de 40 % supérieurs (en % du PIB) à celles de leurs homologues françaises et qui ne sont désormais plus compensées par une meilleure dépense publique française.

Comme le rappelle Pascal Lamy, l'industrie européenne a, pour l'instant, bien tiré son épingle du jeu dans la compétition mondiale, mieux que l'industrie américaine par exemple. L'industrie française, au moins jusqu'à la crise de l'euro, ne souffrait pas parce que l'Europe souffrait, mais bel et bien parce qu'elle a fait face à un problème purement français. Quel est ce problème ? C'est d'abord un problème de coût du travail et en premier lieu de taxes pesant sur le travail. Ainsi, selon une récente étude, la France est la championne d'Europe, et même du monde, des taxes pesant sur le travail¹. Tout le monde peut comprendre que c'est directement dommageable pour notre compétitivité, mais j'ajoute que cela a une conséquence pour notre culture managériale : cela conduit, en France, à préférer l'investissement en machines à l'investissement sur le capital humain, à l'inverse du Japon ou de l'Allemagne. Cette hausse relative du coût du travail a aussi une origine qu'il ne faut pas négliger : l'énorme écart d'évolution des prix fonciers entre Allemagne et France depuis maintenant trois décennies.

Les entreprises françaises ont cherché à compenser les pertes de marge en augmentant les prix (les chiffres montrent un déclin de compétitivité en termes de prix par rapport à l'Allemagne) ce qui, bien sûr, s'est traduit par les pertes de part de marché et donc d'activité évoquées ci-dessus.

D'autres raisons viennent s'y ajouter, mais je pense qu'elles sont de deuxième ordre, voire la conséquence directe de cette première cause racine : l'accentuation du déséquilibre entre PME et grands groupes, la faiblesse des coopérations entre entreprises, ou encore, la difficulté du dialogue social. Plus grave, notre sous-investissement en R&D a conduit à un résultat calamiteux en innovation technique : 24 000 brevets par an outre-Rhin dans l'industrie, contre 3 400 en France. Et ceci malgré l'action efficace mais récente des pôles de compétitivité. Quant aux enjeux de financement, ce n'était pas un problème pour l'industrie avant la crise de 2008 sauf peut-être pour les plus petites des entreprises industrielles. Il faut donc se rendre à l'évidence : c'est en raison d'un coût du travail inadapté et d'un sous-investissement en capital humain que la France s'est enfoncée dans la crise industrielle.

¹ PWC, Banque Mondiale, SFI, « Paying Taxes 2011. The Global Picture ». Novembre 2010. <http://www.pwc.fr/paying-taxes-2011.html>

Un choc de compétitivité pour nous sauver !

J'espère vous avoir convaincu que l'heure n'est plus aux réflexions et aux discours, mais à l'action. Dans cette perspective, la première chose à faire est de sonner le tocsin ! Il faut que tous – industriels, syndicats et ministères – nous nous rassemblions au plus tôt pour élaborer le bon diagnostic et parvenir à un consensus sur la solution. C'est à cette condition que chacun s'engagera efficacement et durablement, d'une façon qui permettra de résoudre les problèmes structurels auxquels fait face notre industrie. Ce rassemblement, ce serait naturellement au ministère de l'Industrie de l'organiser, même si l'action proprement dite dépasse ses frontières. Il en va de la responsabilité des hommes politiques, mais aussi de ces corps techniques d'élite dont la fonction publique française se vante si haut et si fort.

Une fois rassemblés, je pense que nous tomberons rapidement d'accord sur la première solution, qui consiste à réduire sans tarder les taxes pesant sur le travail. Une réduction qui, pour avoir l'effet de rebond nécessaire se doit, comme le propose très justement Louis Gallois, d'être drastique. Puis, viendront des réformes plus profondes. Je pense que cela passe par une restructuration des filières : il faut admettre que des filières disparaissent et soient remplacées par de nouvelles. À l'heure actuelle, les ministres préfèrent jouer les pompiers, et les fonds de modernisation et d'investissement servent majoritairement à sauvegarder de vieilles industries plutôt qu'à permettre l'apparition de nouvelles forces économiques. Pouvons-nous encore nous le permettre ?

Enfin, il serait temps de reprendre l'initiative en matière de grands programmes industriels. Alors que l'Allemagne vient de dévoiler son plan détaillé sur le véhicule électrique, et laisse augurer de l'exceptionnel potentiel qu'elle va bientôt pouvoir mobiliser, la France dispose de véritables joyaux qui ne demandent qu'à avoir aujourd'hui l'effet d'entraînement qu'avaient pu avoir le développement du nucléaire ou le programme TGV en leur temps. Pensez au potentiel de relance qu'abritent le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA) en particulier sa composante civile non-nucléaire, l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (INRIA), mais aussi les pôles de compétitivité. Il est temps de catalyser nos forces vives.

DÉBAT

Un problème sans ambiguïtés

Un intervenant : *Vous avez dénoncé le populisme d'un ministre, mais n'est-ce pas le signe d'un problème plus général ? Je pense que c'est l'aboutissement absurde de la démocratie qu'avait déjà annoncé Platon, pour qui le problème des démocraties est que les élus veulent faire plaisir au peuple dans ses intérêts les plus immédiats. Aujourd'hui, c'est encore pire car, dans une société inondée par une information pauvre à force d'être surabondante, plus personne n'est réellement informé. Pour convaincre les décideurs, je pense qu'il faut adopter un langage enfantin. Or, votre discours me semble au contraire compliqué à expliquer en deux minutes et contre-intuitif...*

Patrick Pélata : Tout le monde comprend que taxer le capital, cela fait partir le capital. Pourquoi ne comprendrait-on pas que taxer le travail, cela fait partir le travail ? Depuis le tournant 1973-1974, le travail est devenu en France une denrée rare, et il me semble absurde de continuer à le taxer dans ce contexte. Ce qui me choque, c'est de voir que des hommes politiques, de droite comme de gauche, comprennent très bien ce raisonnement, mais qu'ils ne font rien pour changer les choses, y compris lorsqu'ils sont aux commandes. De ce point de vue, Christian Estrosi a agi comme un ministre irresponsable. Tout en sachant que Renault développait le modèle Zoé – la première voiture électrique de très grande série au monde – et que nous étions en train de constituer un écosystème industriel sur le sol français, en sollicitant des fournisseurs français par appels d'offres, et que nous lui avons expliqué que

nous n'avions pas de réponses, il n'a rien trouvé de mieux que de diaboliser l'entreprise auprès de l'opinion publique, en pointant du doigt les délocalisations. Quand, dans une entreprise, on se bat chaque jour pour inventer un avenir à nos salariés, et que notre ministre de tutelle ne trouve rien de mieux à faire que de nous rosser, c'est difficile à vivre, pour les dirigeants comme pour les salariés.

Int. : *En France, disait Guy Maugis, le président de Bosch France, dans une séance du séminaire Vie des affaires², on est encore principalement préoccupé par le pouvoir d'achat, alors que l'Allemagne raisonne depuis longtemps en termes de compétitivité. Augmenter la TVA ou la contribution sociale généralisée (CSG) pour réduire le coût du travail va contre le pouvoir d'achat. Y aura-t-il un pouvoir politique osant s'engager dans cette voie ? On vante les réformes de Gerhard Schröder, mais cela lui a coûté sa carrière politique...*

P. P. : Au Danemark, pays pourtant réputé pour son pouvoir d'achat, un employeur paie 15 % de taxes sur le salaire net versé à ses employés. En France, c'est presque 100 %. Dans ces conditions, il est logique que le management français soit traumatisé par le coût élevé du travail. Les salariés devraient également l'être. On ne peut plus rester immobile sur un enjeu aussi central. La seule solution est de créer un choc, comme le propose Louis Gallois, d'abaisser significativement le coût du travail pour provoquer un sursaut industriel.

Selon l'économiste Patrick Artus³, il y a plusieurs solutions théoriques. La première est de dévaluer notre monnaie, ce qui, dans le contexte de la monnaie unique européenne, est naturellement impossible. De ce fait, il faut procéder à une dévaluation, mais en utilisant le levier des taxes, comme par exemple la TVA ou la CSG, ou encore un mélange. Il est important de diviser le débat en deux : se mettre d'accord sur le problème, puis étudier ensemble les solutions.

Le pire est encore à venir

Int. : *Comment distinguer entre ce qui est spécifique au secteur automobile et ce qui peut être généralisé au reste de l'industrie ?*

P. P. : Je n'en ai pas parlé, mais beaucoup d'autres entreprises françaises, parmi les plus grandes, ont délocalisé. C'est le cas d'Alstom, de Schneider, et de plusieurs autres. Il ne faut cependant pas leur jeter la pierre. Dans le contexte actuel, les grandes entreprises françaises sont méritantes.

Ce qui fait difficulté pour le secteur automobile, c'est que l'écosystème des sous-traitants français n'a pas suivi la même évolution que les constructeurs, et qu'ils sont de fait aujourd'hui très exposés au risque de délocalisation, ou pire, de disparition. Pour accompagner cette évolution au mieux, j'avais proposé que l'on s'inspire de l'association de l'industrie automobile allemande (Verband der Automobilindustrie – VDA) qui, pilotée par un ancien ministre de l'Industrie, est capable d'organiser un débat vif mais efficace, capable de faire avancer les choses et de sauver de l'emploi.

Int. : *On parle souvent de problèmes et de solutions spécifiques à l'industrie, mais n'est-ce pas un problème général, dont l'industrie est la première victime ?*

P. P. : Oui. Tous les secteurs de l'économie exposés à la concurrence mondiale sont concernés. C'est pourquoi je n'ai pas seulement parlé des "cols bleus" mais aussi des "cols blancs" et de métiers comme l'ingénierie. À l'heure actuelle, l'Europe n'est pas encore vraiment un marché commun des services, mais cela vient peu à peu et ces secteurs seront alors, eux aussi, fragilisés.

² Guy Maugis, "Pour une éthique de l'industrie, les enseignements du modèle Bosch", séminaire Vie des affaires de l'École de Paris du management (ref VA060112).

³ Patrick Artus, "Faut-il remplacer les cotisations sociales par un autre impôt ?", (Flash économie Natixis, n° 893, novembre 2011).

À la recherche de marges de souplesse

Int. : *Pour baisser le coût du travail, il faut soit reporter les prélèvements, soit tout simplement diminuer la pression fiscale. Cela ne pose-t-il pas la question fondamentale du montant des dépenses publiques, et du périmètre d'action de l'État ?*

P. P. : Sur le montant des dépenses de l'État, il semble que vous ayez raison. En comparant au niveau international ce que les pays dépensent pour assurer un service public similaire ou supérieur à ce que fait la France, Patrick Artus a mis en évidence un potentiel de productivité des services publics français équivalent à six points de PIB. C'est une réalité que personne ne peut ignorer. Il n'y a pas besoin de jeter aux orties l'État providence comme les conservateurs anglo-saxons le demandent, il faut s'attacher à mieux le faire fonctionner.

Int. : *Vous n'avez pas parlé de la durée du travail : est-ce un problème ? N'est-ce pas une solution ?*

P. P. : Il est vrai que le coût du travail est étroitement lié à la durée du travail, et on peut penser qu'il suffirait d'augmenter la durée légale du travail pour que son coût diminue automatiquement. J'ajoute que lorsqu'une industrie est en proie à une situation de sous-activité pratiquement chronique, et que le chômage partiel s'impose sur plusieurs sites de production, ce serait une solution difficile à faire passer sur le terrain.

Int. : *Récemment, Isaac Getz nous a rappelé qu'il y avait aussi des marges de progression en termes de management⁴. Un certain nombre de dirigeants ont compris qu'il est de la responsabilité de l'encadrement de dire quoi faire, mais qu'il faut laisser l'initiative aux salariés sur le comment faire. Ne faut-il pas faire davantage confiance aux salariés ?*

P. P. : Vous avez raison, c'est une composante de la compétitivité, mais à mon avis assez complexe à faire évoluer rapidement. Je suis le premier à reconnaître qu'entre ce qui est contrôlé chez Renault et ce qui est contrôlé chez Nissan, il y a un monde. Chez Nissan, il est fréquent qu'une fois les projets lancés, on n'en entende pratiquement plus parler jusqu'à leur réalisation. Les équipes s'engagent (chez Nissan on parle de *commitment*) et la hiérarchie fait confiance : « *s'il n'y a aucune alerte, c'est que tout va bien.* » À l'inverse, chez Renault, les contrôles systématiques peuvent aller jusqu'à absorber 40 % du temps de nos ingénieurs. La non confiance coûte très cher ! Mais pour avoir commencé à transformer Renault sur ce point, je dois dire que c'est compliqué...

Une leçon venue de Chine

Int. : *Il y a quelques années, la Chine était considérée comme l'eldorado, le relais de croissance idéal. Mais aujourd'hui, on se rend compte qu'il s'agit d'un marché très fermé. Comment Renault envisage-t-il ce marché ?*

P. P. : Au-delà du groupe Renault, il y a l'Alliance Renault-Nissan, et c'est notre chance. Nissan est un acteur important sur le marché chinois : le constructeur y vend un million de voitures par an, et peut se targuer d'une très bonne rentabilité. Renault a, pour l'instant, d'autres priorités en Inde et en Russie, mais un plan est en préparation sur la Chine, qui s'appuiera sur Nissan. Cependant, avec 1 % de marge opérationnelle, Renault a moins de moyens pour se lancer à la conquête de nouveaux grands marchés internationaux.

Int. : *En Chine, il n'y a pas de ministère de l'Économie, mais différents ministères dédiés à l'industrie et aux technologies de l'information et de la communication (TIC), au commerce, etc. Le moins que l'on puisse dire est que leur structure est très opérationnelle. Y a-t-il un sens à reparler de plans pour restructurer les filières ?*

⁴ Isaac Getz, "En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve", *Séminaire Économie et sens de l'École de Paris du management* (ref ES171111).

P. P. : La Chine n'est pas toujours le pays que l'on croit. Il y a quelques temps, je suis tombé sur un article décrivant l'éviction de Bo Xilai. On y décrivait la Chine comme un pays aux traditions complexes, dans lequel toute décision est le résultat de longues discussions aboutissant à un consensus. On pourrait en déduire qu'il y règne la démagogie. C'est en fait tout l'inverse. Les conversations sont très franches.

Pour avoir eu le bonheur d'échanger à plusieurs reprises avec Miao Wei, l'actuel ministre de l'Industrie et des TIC chinois, je dois reconnaître que la mentalité chinoise est très opérationnelle, et que l'État est beaucoup moins présent que l'on ne l'imagine. Au cours de soirées où nous échangeons sur la façon de calculer un coût, de monter un projet, de piloter une usine, mais aussi de sujets plus généraux, j'ai compris que l'État chinois ne se préoccupe que de fixer de grandes lignes directrices, en prenant bien soin que les objectifs des uns et des autres soient cohérents au sein d'un ensemble national. Pour le reste, les hommes politiques chinois laissent faire le marché. C'est le règne de Darwin !

Par exemple, lorsque les Chinois ont voulu restructurer le numéro deux chinois du camion, l'État a sélectionné trois entreprises dont Renault-Nissan, et puis a ensuite laissé faire. Ils ont une grande qualité : ils savent très bien distinguer ce qui doit être résolu par le marché et ce qui est du ressort de l'État. On est loin du modèle français où l'État s'occupe de beaucoup de choses en parole, mais pas nécessairement de l'essentiel sur le fond. L'État doit savoir choisir ce qu'il doit faire et le faire bien... et donc savoir laisser faire les autres grands acteurs, dont le marché.

Présentation de l'orateur :

Patrick Pélata : diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées, est titulaire d'un doctorat en socioéconomie de l'École des hautes études en sciences sociales de Paris ; il entre chez Renault en 1984 comme chef d'atelier à l'usine de Flins ; de 1985 à 1998, il occupe différentes positions à la Direction des études dont la participation au projet Twingo ; il devient directeur du développement de l'Ingénierie Véhicule en 1998 et entre au comité de direction Renault ; en 1999, il rejoint Nissan à Tokyo en tant que directeur général adjoint en charge du Plan, du Produit, du Design et des Programmes, et membre du comité exécutif et du conseil d'administration de Nissan ; le 1^{er} juillet 2005, il est nommé directeur général adjoint Plan, Produit, Programmes du groupe Renault et membre du comité exécutif Groupe ; le 13 octobre 2008, il est nommé directeur général délégué aux opérations de Renault ; il est depuis juillet 2011 conseiller du président de l'Alliance Renault-Nissan. Trois mois après cet exposé, il a quitté le groupe Renault et rejoint le leader du *Cloud Computing*, salesforce.com, à San Francisco.

Diffusion mars 2013