



## Bulletin de l'association de géographes français

Géographies

92-4 | 2015

Les territoires français à l'épreuve des mutations industrielles

---

# La territorialisation par l'industrie automobile : proposition pour la compréhension du phénomène par une entrée systémique

*Territorialization of the automobile industry: a proposal to understand the phenomenon through a systemic approach*

Raymond Woessner

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/bagf/1057>

DOI : 10.4000/bagf.1057

ISSN : 2275-5195

### Éditeur

Association AGF

### Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2015

Pagination : 466-479

ISSN : 0004-5322

### Référence électronique

Raymond Woessner, « La territorialisation par l'industrie automobile : proposition pour la compréhension du phénomène par une entrée systémique », *Bulletin de l'association de géographes français* [En ligne], 92-4 | 2015, mis en ligne le 22 janvier 2018, consulté le 04 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/bagf/1057> ; DOI : 10.4000/bagf.1057

---

***La territorialisation par l'industrie  
automobile :  
proposition pour la compréhension du  
phénomène par une entrée systémique***

(TERRITORIALIZATION OF THE AUTOMOBILE  
INDUSTRY: A PROPOSAL TO UNDERSTAND THE  
PHENOMENON THROUGH A SYSTEMIC APPROACH)

**Raymond WOESSNER\***

RÉSUMÉ – *La mondialisation conduit à une recomposition rapide et profonde des territoires. En France, l'industrie manufacturière est remise en cause, faute de compétitivité, ce qui néanmoins ne suffit pas à expliquer la recomposition territoriale qui en résulte. La communication se propose de faire le point sur diverses trajectoires historiques qui débouchent sur une typologie territoriale. Celle-ci présente des enclosures, des territoires has been, suivistes ou des archétypes. Elle est illustrée par le cas de figure de l'industrie automobile française, en déclin sur son territoire national et évoluant dans le monde de manière différenciée selon les firmes.*

Mots-clés : *Automobile – Cluster – Innovation – Prospective – Territorialisation.*

ABSTRACT – *Globalization entails a rapid and deep reconfiguration of territories. In France, the manufacturing industry is especially under pressure through the questioning of competitiveness factors. However, those factors are not sufficient to explain the resulting territorial reconfiguration. The communication aims at reviewing differentiated historical trajectories that give shape to a territorial typology declined into enclosures, has been territories, followers or archetypes. This is illustrated with the case study of the French automotive industry, which grows down on the national territory and evolves differently worldwide according to the firms.*

Keywords: *Automotive – Cluster – Innovation – Forecast – Territorialization.*

Depuis la forte croissance des échanges internationaux des années 1980, la plupart des firmes multinationales organisent leur chaîne de valeur de manière globale en fragmentant et en redistribuant à l'échelle du monde leurs activités, un processus que Sturgeon & al. [2008] appellent intégration globale. Même si

---

\* Professeur de Géographie, Paris-Sorbonne-Paris IV, Membre du laboratoire ENeC (Espaces, Nature et Culture, UMR 8185) – Courriel : raymond.woessner@wanadoo.fr

elle ne lui est pas propre, cette mutation est particulièrement développée dans l'industrie automobile, l'une des activités qui a le plus profondément renouvelé sa géographie productive depuis une décennie [Frigant & Layan 2009, Rodet-Kroichvili & al. 2014]. Ainsi, selon les données du Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA), la France hexagonale a atteint un pic historique de 3,227 millions de véhicules produits en 2004, contre 2,525 millions en 1997 et seulement 2,007 millions en 2011. Mais cette année-là, il faut ajouter les probablement 200 000 Toyota et 100 000 Smart, fabriquées par des constructeurs qui n'étaient pas implantés en 1997. Cela étant, dans le monde, les industriels français avaient fabriqué 4,066 millions de véhicules en 1997 contre 6,448 en 2011. Ils ont donc fait régresser la production made in France d'environ 20 %, et même de 50 % (toujours sans Toyota et Smart) si le pic de 2004 est pris comme référence, mais ils l'ont fait prospérer mondialement d'environ 40 % en une douzaine d'années.

Par rapport à ces réalités, la géographie peut se concevoir comme un système explicatif à travers le processus de la territorialisation. Si Michael Storper [2003] évoque lui aussi l'intégration globale, il souligne qu'en même temps et de manière contradictoire émerge une territorialisation fondée sur les spécificités. Pour lui, celles-ci résident dans le facteur travail, qui est construit sur un système de relations animé par des règles du jeu pas entièrement codifiées, avec de nombreuses externalités, et sur le facteur technologique, où il distingue les territoires forts de leurs capacités d'innovation (ceux de la haute technologie) et ceux qui brillent par leurs capacités de différenciation (grâce à leur créativité). En fin de compte, la territorialisation dépend des ressources spécifiques d'un lieu. Une activité se territorialise lorsqu'elle valorise des ressources que l'on obtient difficilement ailleurs.

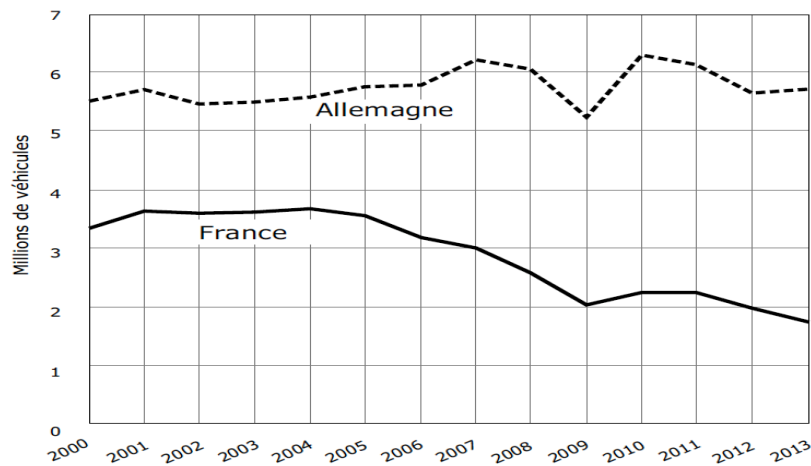
Le déclin de la production française invite à penser que les ressources locales n'ont plus guère de spécificités. Il convient d'expliquer pourquoi et d'avancer d'éventuelles propositions en vue d'une sortie de crise. La présentation de la plate-forme EMP2 de PSA permettra de fixer la problématique de la mondialisation de l'industrie automobile. Puis un schéma général pour la territorialisation établira différents scénarios, aussi bien pour la France entière qu'à l'échelle de ses régions. On comparera la trajectoire de PSA, remise en cause à la fin de 2014, à la mondialisation vue par Renault. En conclusion viendront deux questions sans réponse à propos des faiblesses systémiques et de l'innovation.

## **1. Technologie, production industrielle et mondialisation**

Partons d'une annonce faite aux médias par le groupe PSA avec la plate-forme EMP2. Il s'agit d'un nouveau module destiné à plusieurs marques et modèles de voitures. Sa durée de vie industrielle sera probablement d'une quinzaine d'années. Celui-ci a d'abord été mis en production avec la Citroën C4

Picasso à Vigo (Espagne), puis avec la Peugeot 308 à Sochaux dès 2013. Il est ensuite arrivé sur les lignes de fabrication de Wuhan (Chine) avec la Peugeot 408 II en 2014. Enfin, il est utilisé dans d'autres usines depuis 2015. Cette plate-forme a un triple objectif : la rationalisation, puisqu'elle remplace deux autres plates-formes (elle devrait assurer 50 % de la production du groupe) ; la durabilité, avec un poids de 560 kg (réduit de 70 kg) et des moteurs aux normes Euro 6 ; la permanence de l'Île-de-France comme pôle de Recherche & Développement (R&D), puisque les 500 ingénieurs de Vélizy et de La Garenne-Colombes (et Sochaux pour les essais) en ont assuré la conception et déposé ainsi 116 brevets.

Ainsi, la mondialisation agit comme la variable forçante dont l'innovation technologique est la conséquence. Le constructeur automobile doit s'adapter à un contexte et obéir à des règles qui ont rapidement évolué. Dans un univers concurrentiel global, il est nécessaire d'atteindre une taille critique, dont le niveau est sans cesse relevé, en rationalisant l'outil industriel et commercial. De leur côté, les impacts environnementaux ont fait émerger de nouvelles réglementations en matière de rejets, y compris récemment en Chine, qui est désormais le premier marché mondial pour les voitures neuves. Il s'agit par conséquent de fabriquer des voitures plus légères, donc moins consommatrices d'énergie, et de revoir partiellement ou entièrement la problématique de la motorisation. La division du travail se fait à l'échelle internationale, mais aussi nationale.



**Figure 1** – Contraste franco-allemand. Production de voitures et de véhicules commerciaux

(Données OICA, Organisation Internationale des Constructeurs Automobiles)

En 2014, seules trois firmes ont produit chacune 10 millions de voitures environ (Toyota, VAG et GM). Les marques françaises sont loin derrière, avec 2,71 millions pour Renault et 2,9 millions pour Peugeot-Citroën. L'évolution contrastée de la France et de l'Allemagne est saisissante de ce point de vue (Fig. 1). Entre 2000 et son pic historique de 2007, la production du « *Standort Deutschland* » (ou littéralement du « site Allemagne ») a progressé de 12,4 %, puis elle a chuté de 8,5 % jusqu'en 2013. Entre 2000 et son pic historique de 2004, la plate-forme France a progressé de 9,5 %, puis elle a chuté de 52 % jusqu'en 2013. La courbe de la production allemande correspond peu ou prou aux variations de la conjoncture économique mondiale ; celle de la France est engagée dans un déclin structurel depuis le milieu des années 2000.

Une firme peut se sentir débordée par l'ampleur de la mondialisation. Elle renonce alors à faire de grands investissements, elle rémunère ses actionnaires tant qu'il reste des « bijoux de famille », elle appelle l'État à son secours, et elle sait qu'elle finira par être rachetée par un concurrent, ce qui soldera son histoire. Ou bien, elle voudra devenir un joueur global (*global player*), et elle définira alors sa stratégie pour pouvoir rejoindre ce club.

## 2. Schéma général pour la territorialisation

En rebondissant sur une publication antérieure [Woessner 2010], il est possible de tracer le cheminement qui aboutit à une production territoriale (Fig. 2). En tant que phénomène, la mondialisation interpelle les acteurs français. Les firmes, l'État et les collectivités locales et régionales se positionnent à travers un champ de représentations et affirment des stratégies données qui auront des impacts territoriaux. Il est exclu de pouvoir connaître la manière exacte dont les stratégies sont définies car elles relèvent du secret commercial ou se jouent derrière le paravent des cabinets politiques. Mais il est possible de comprendre les données principales de ces stratégies *a posteriori* lorsqu'on en mesure les effets dans les territoires.

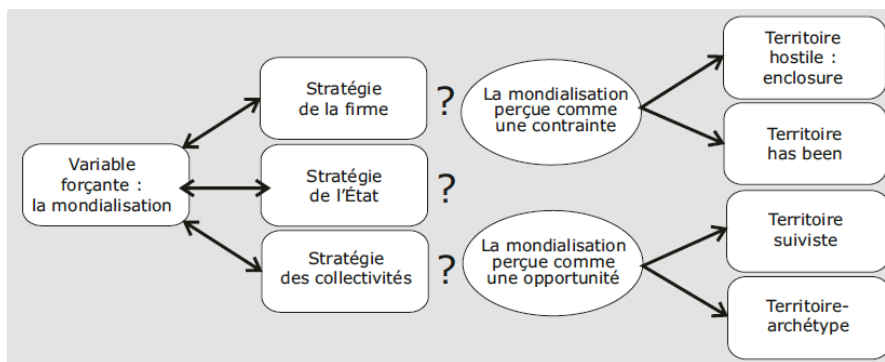


Figure 2 – Du global au local

Il en résulte quatre situations territoriales. Dans le cas de l'enclosure, les mouvements d'opposition à une forme donnée d'industrialisation proviennent d'une opposition politique. Celle-ci se fonde sur des mouvements nimbystes<sup>1</sup> relayés par des collectivités et qui conduisent *in fine* les industriels à trouver des lieux plus accueillants pour leurs projets. Ce cas de figure est rare en France, mais on peut citer deux exemples au moins :

- Sur la Seine, l'usine Renault de Flins (Yvelines) passe progressivement d'un site manufacturier à un centre plus technologique fondé sur la voiture électrique. Depuis 2009, le Grand Prix de France de Formule 1 est rayé du calendrier du championnat du monde des conducteurs. Renault avait alors souhaité construire un circuit sur d'anciens champs d'épandages face à son usine, circuit qui aurait servi de piste d'essai, aurait permis de retrouver le Grand Prix et d'organiser de nouvelles épreuves sportives pour des voitures électriques (cf. en 2014, le Grand Prix de Pékin). Mais rien n'a été construit à cause de l'opposition des nimbystes riverains et des écologistes qui souhaitaient voir se développer une agriculture bio sur le terrain disponible.

Dans les années 2000, la firme Daimler (Mercedes, Smart) cherchait un terrain d'essai d'endurance hivernale pour ses voitures, ses autocars et ses poids lourds. Elle pensait l'avoir trouvé dans le haut Jura, mais le projet avait soulevé un tollé qui avait rapidement conduit Mercedes à s'implanter à Rovaniemi (Finlande).

Par rapport à ces événements ponctuels, le scénario du territoire *has been* est une menace autrement plus sérieuse. Si Renault n'a renoncé à aucun site en France, la fermeture de Vilvoorde (Belgique) en 1997 avait marqué les esprits. En outre, sur la Diagonale continentale, l'usine Matra de Romorantin (Loir-et-Cher) fabriquait l'Espace pour Renault depuis 1984. À l'origine, en 1964, Matra Sports (groupe Lagardère) avait repris un constructeur artisanal de voitures de sport, René Bonnet, puis séduit Renault avec son concept de monospace. Matra réalisait la carrosserie en matière plastique et fibre de verre sur un châssis acier, et l'assemblage de l'Espace avec une mécanique Renault. Mais en 2002 Renault a transféré le nouvel Espace, entièrement en métal, dans son usine de Sandouville (Seine-Maritime). Après avoir compté jusqu'à 2 600 salariés, l'usine de Romorantin a fermé ses portes. La faillite « *laisse un bassin d'emploi totalement sinistré. Les inquiétudes sont nombreuses : pour le personnel tout d'abord avec une dernière vague de presque 950 licenciements, pour la ville de Romorantin qui voit disparaître un quart de son budget avec la taxe professionnelle, pour le tissu économique tout entier qui subira le contrecoup de la diminution de population et de la disparition du plus gros client de la région* », écrit alors la Chambre de Commerce et d'Industrie du Loir-et-Cher. Quant à PSA, on relève deux fermetures : le site de La Rochelle-

---

<sup>1</sup> Adjectif construit sur l'expression *not in my backyard* (*nimby*)

Périgny, ex-usine Simca, qui avait produit entre les années 1960 et 1996, et, en 2014, l'usine d'Aulnay-sous-Bois, dont les Citroën C3 sont désormais assemblées en Slovaquie principalement.

De fait, le scénario *has been* est d'abord discret. Peu de sites ont été fermés. La production des usines est progressivement réduite et on y supprime des lignes de fabrication. Rennes-La Janais est passée de trois lignes à deux en 2009 et de fait l'avenir du site est aujourd'hui sur la sellette. En 2011, Douai est passé de deux lignes à une ligne. C'est le cas de Poissy et de Mulhouse en 2015. Les établissements concernés se retrouvent ainsi dans des sites surdimensionnés, cherchent à vendre ou à louer une partie de leurs bâtiments et terrains aux collectivités, ou à accueillir d'autres entreprises hors automobile.

Le déclin n'est pas une certitude, puisqu'un *benchmarking* réussi créera un territoire qualifié de suiviste : en adaptant localement les recettes qui ont fonctionné ailleurs, on reproduira plus ou moins complètement une structure territoriale permettant de rester dans la course. Depuis la diffusion du taylorisme, l'industrie automobile française a connu une longue histoire suiviste. André Citroën a visité les usines Ford à Detroit en 1912 et a fait fabriquer la première voiture française de série, la Citroën Type A, à partir de 1919. Louis Renault, qui a lui aussi fait le voyage à Detroit en 1911, a lancé sa première chaîne de montage à Boulogne-Billancourt en 1922. La Peugeot 201 est la première sochaliennaise à être fabriquée en série à partir de 1929. Dans l'après-guerre, l'Amérique fascine et le plan Marshall favorise la recherche du rendement et de la productivité [Lamard, Belot 2007]. Dans les années 1980, l'étalonnage se fait par rapport au Japon, avec le toyotisme, les cercles de qualité, les cinq zéros (défaut, papier, panne, délai, stock) et la rationalisation de la sous-traitance. En même temps arrivent les technopôles, Silicon Valley en tête. C'est le moment où les conceptions commerciales venues des écoles de commerce et du marketing des États-Unis l'emportent sur celles des ingénieurs. De même, l'outil informatique est souvent adapté depuis le monde des avionneurs (les logiciels de Dassault, par exemple) pour la conception des maquettes numériques et les échanges d'informations avec les sous-traitants. En corollaire, il est frappant de voir PSA suivre VAG (Volkswagen) dans sa stratégie de localisation vers la Chine (VAG est à Shanghai en 1984, PSA à Wuhan en 1996), la Slovaquie (VAG à Bratislava en 1991, PSA à Trnava en 2006), la Russie (à Kaluga, VAG en 2006 et PSA en 2010).

Enfin, le scénario optimal du territoire-archétype a existé en France vers 1900, lorsque le pays était le premier producteur mondial d'automobiles. Aujourd'hui, cet archétype se situe en Allemagne du sud, au Japon et peut-être en Corée du Sud. Les éléments qui composent le système sont les suivants : le pays doit être fier de sa culture technologique ; ses métropoles réfléchissent à la ville et aux mobilités de demain ; la taille critique des industries est atteinte par la mondialisation, marché chinois en tête. Les relations entre ces éléments sont stratégiques : les constructeurs peuvent compter sur des sous-traitants

puissants technologiquement et commercialement, prêts à essaimer avec eux sur les nouveaux marchés, comme Bosch en Allemagne ou Denso au Japon ; les transferts de technologie se font grâce à des fondations mi-publiques mi-privées (en Allemagne, Fraunhofer pour la recherche fondamentale, Steinbeis pour la R&D) ; l'État a une politique industrielle favorable (typiquement, l'absence de limitation de vitesse sur de nombreuses autoroutes en Allemagne) ; du point de vue financier, les investissements sont pensés dans le long terme et les actionnaires ne sont pas perçus comme des rentiers qu'il faut satisfaire même lorsque l'année a été médiocre ; le patronat compte de nombreux membres issus du rang, où l'apprentissage professionnel joue un rôle déterminant ; une forte culture de la négociation assure à la fois la paix sociale dans les établissements et des accords sont conclus avec des partenaires soit technologiques, soit géographiques. À l'évidence, l'innovation apparaît d'abord comme le fruit d'une tradition industrielle et d'un contexte sociologique donnés.

Cette réflexion peut s'appliquer au cas des deux constructeurs français, PSA et Renault. Ils ont suivi une trajectoire relativement différente depuis que la mondialisation est à l'ordre du jour. Leurs racines ne sont pas les mêmes non plus : Renault est une entreprise fondée à Paris par un fils de grands commerçants et autodidacte de génie en mécanique. La firme est nationalisée en 1945, puis progressivement privatisée à partir de 1990. Elle a longtemps été un symbole de la lutte ouvrière et des conquêtes sociales. Peugeot est une entreprise familiale depuis 1810, née par la volonté de Jean-Pierre Peugeot, meunier, teinturier et métallurgiste à Hérimoncourt (Doubs) et de confession protestante. Le siège social s'était implanté avenue de la Grande Armée à Paris en 1964. Peugeot a racheté Citroën en déconfiture en 1976 et Simca-Chrysler en 1978. Restée attachée à sa tradition familiale, elle avait toujours empêché toute tentative de nationalisation.

### **3. La trajectoire de PSA et la bifurcation de 2014**

Dès 2010, le groupe PSA a pris conscience de son manque d'internationalisation, ce que pointait le rapport Sartorius en septembre 2012 [Sartorius 2012]. En 2014, PSA s'est retrouvé dans une impasse financière qui l'a conduit à redéfinir sa stratégie (Fig. 3).

Dans son histoire récente, PSA connaît une période flamboyante avec Jacques Calvet, son PDG de 1983 à 1997. Celui-ci sort d'abord le groupe du marasme financier grâce à la 205 (« un sacré numéro » disait la publicité), puis veut faire du groupe le numéro 1 en Europe devant Volkswagen. Comptant sur ses trois marques Peugeot, Citroën et Talbot (ex-Simca), la famille Peugeot refuse toute alliance globale de peur de perdre son indépendance et le PDG se limite à des actions au coup par coup avec Renault, Fiat, Mitsubishi... Alors que les 404 et 504 bâchées sillonnaient les routes africaines, Peugeot se



détourne de son usine du Nigeria ; celle de Wuhan, malgré le partenariat avec Dongfeng, souffre de sous-investissements chroniques et de difficultés relationnelles avec les autorités chinoises ; en Iran, Khodro devient un partenaire à partir de 1990. Son successeur, Jean-Martin Folz, connaît l'ère de la 206, la voiture la plus vendue dans l'histoire du groupe ; en 2002, il ouvre l'usine de Kolin (République tchèque) en partenariat avec Toyota pour les petites voitures. En 2007, le nouveau PDG, Christian Streiff, n'a toujours pas les mains libres par rapport à la famille Peugeot et son accident cérébral ouvre une crise de succession à un très mauvais moment. Philippe Varin prend les commandes du groupe en 2009.

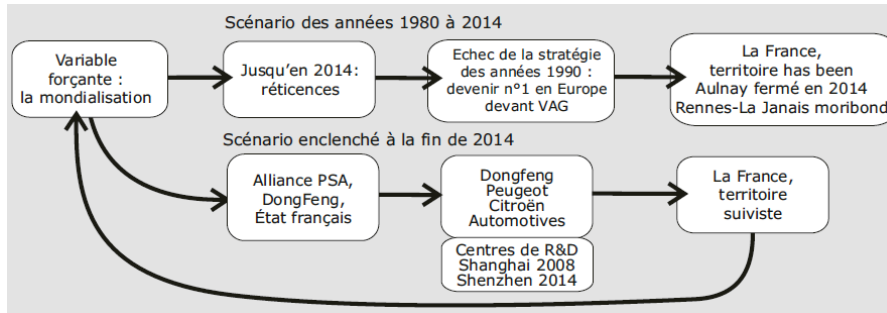


Figure 3 – Rupture de trajectoire pour PSA en 2014

Faute de taille critique, PSA apparaît fragilisé à partir de la crise de 2008 et accumule alors 7,5 milliards de pertes jusqu'à la fin de 2014. Il faut vendre le logisticien maison, GEFCO, aux chemins de fer russes (RZD), ainsi que le siège social de l'avenue de la Grande Armée à un investisseur immobilier anglo-saxon. En 2013, General Motors (GM) acquiert 9 % du capital de PSA dans le but de collaborer avec Opel, une marque elle aussi mal en point et dont l'usine de Bochum, dans la Ruhr, a fermé en 2014. Cette alliance contraint PSA à renoncer à l'Iran, qui, depuis, continue à fabriquer des Peugeot avec des pièces de contrefaçon chinoises. De même, alors que BMW commençait à s'implanter dans l'usine de Mulhouse pour la fabrication de petits moteurs à essence, GM exige et obtient la fin de la coopération avec les Munichois. On « découvre » en outre que le capital de PSA est mal verrouillé par la famille Peugeot et qu'il pourrait subir une OPA hostile. En septembre 2013, PSA établit un plan de sauvetage, le « Nouveau contrat social », pour ses 73 000 salariés français. La firme s'engage à produire 1 million de voitures en France en 2016 et à y réaliser 75 % de son activité R&D. L'usine d'Aulnay-sous-Bois est fermée dans la foulée. Les salaires sont totalement gelés en 2014, partiellement en 2015 et 2016. Les primes sont rabotées, la mobilité intersites des salariés est mise en place, tout comme la flexibilité du temps de travail. La logique d'un territoire français *has been* devient patente.

Mais ce scénario est remis en cause sous l'effet de la pression externe. La clé du changement de stratégie se trouve en Chine. En décembre 2013, Mary Barra devient PDG de GM. Elle décide de recentrer son groupe sur l'Asie et revend 7 % des actions de PSA à des investisseurs institutionnels. Les accords techniques ne sont pas remis en cause entre Opel et PSA. La route est ouverte en Chine pour un accord SAIC-GM et Dongfeng-PSA. A la surprise générale, le 1er janvier 2014, Carlos Tavares, n° 2 démissionnaire de Renault, entre au conseil de surveillance de PSA. Le 18 février naît le « lion à trois têtes » : DPCA, Dongfeng Peugeot Citroën Automotive. L'État français, Dongfeng et la famille Peugeot disposent désormais chacun de 14 % du capital, avec 3 milliards de capitaux injectés. La banque Santander (Espagne) rachète pour 1 milliard Banque PSA Finance. Pour la première fois depuis 1810, la famille Peugeot perd le contrôle de l'entreprise. Louis Gallois (ex-SNCF, ex-Airbus) prend la direction du Conseil de surveillance à la place de Thierry Peugeot, qui était présent depuis les années 1980 et qui inspirait la stratégie du groupe depuis 2002. A la tête de l'entreprise, Carlos Tavares succède à Philippe Varin en juin. « *Cash is king* » et « *back to the race* » sont ses deux aphorismes préférés. En 2015, PSA ouvre une quatrième usine en Chine, à Chengdu (Sichuan) ; pour PSA, le marché chinois dépasse désormais le marché français en importance.

En attendant le retour escompté aux bénéfices en 2015, il faut continuer à servir le roi « cash » en entrant sur des marchés à haut risque géopolitique. PSA annonce des partenariats au Venezuela, un pays dont le gouvernement veut « mener une guerre économique contre la bourgeoisie parasitaire et l'impérialisme », et qui fixe le prix des voitures neuves et d'occasion, ainsi qu'au Nigeria, avec le montage de la 301 dans l'usine de Kaduna en panne depuis l'arrêt de la 504 en 2005. En Russie, l'usine de Kaluga tourne au ralenti en 2014-2015. Enfin, autre remise en cause historique, en octobre 2014, Mahindra & Mahindra (Inde) prend 51 % du capital de Peugeot Scooter, dont l'usine française se trouve à Valentigney, dans le pays de Montbéliard.

Néanmoins, une page est tournée. Le groupe veut développer une stratégie globale, augmenter et rationaliser sa production. Dongfeng, le second assembleur d'automobiles en Chine derrière SAIC, sera peut-être le partenaire global qui manquait à PSA. Deux centres de R&D ont été ouverts en Chine, le premier à Shanghai en 2010 et le second pour la marque DS à Shenzhen en décembre 2014. La marque DS devrait assurer un renouveau du haut de gamme en Chine principalement, où elle vise 6 % de parts de ce marché en 2016. En France, la production s'achemine vers un étiage et ne devrait plus guère baisser, à moins que l'Espagne et l'Europe centrale ne fassent concurrence aux sites hexagonaux. Il reste à trouver des technologies pour la voiture propre et sans conducteur. Ainsi en est-il d'une industrie suiviste.

#### 4. La mondialisation vue par Renault

Par rapport à PSA, la stratégie de Renault a été nettement plus agressive en s'insérant d'emblée dans la mondialisation (Fig. 4). La firme de Billancourt a connu des échecs, d'abord avec l'aventure AMC aux États-Unis, puis avec la fusion Renault-Volvo, et enfin en voyant VAG racheter le tchèque Skoda qu'elle convoitait, qui lui était pourtant proche par des liens techniques anciens. Mais aujourd'hui, son PDG Carlos Ghosn incarne à lui seul la mondialisation : d'origine libanaise, il est né en 1954 à Porto Velho au Brésil ; polytechnicien, il travaille pour Michelin en France, en Amérique latine et aux États-Unis ; puis il rejoint Renault en 1996 où il est rapidement surnommé *cost killer*, prend la direction de Nissan en 2000, une entreprise qu'il sauve de la faillite en enfrenant notamment le tabou de l'emploi à vie garanti par la grande entreprise japonaise, avant de diriger Renault en 2005, puis Renault-Nissan en 2014.

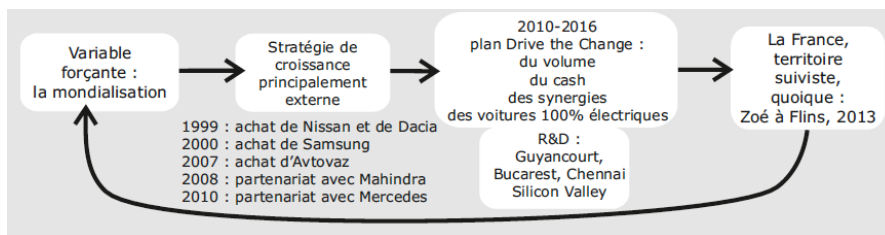


Figure 4 – La mondialisation vue par Renault

Selon le cas, Renault pratique la croissance interne en créant des sites en propre (en Amérique latine) ou qui sont gérés avec un partenaire local (Oyak en Turquie, Khodor et Pars en Iran ; Mahindra en Inde ; en Chine, Sanjiang en 1992, puis Dongfeng en 2016). Ou bien Renault peut préférer la croissance externe en rachetant, au minimum en contrôlant, des entreprises dont les fleurons sont à présent Nissan, Samsung, Dacia et Avtovaz (Lada). Autre solution, Renault a passé un accord de production avec Mercedes en Europe comme au Mexique. Tous les marchés émergents ne sont pas couverts puisque Renault reste discret dans les Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO), exception faite de la Slovaquie avec l'usine de Novo Mesto, et de la Roumanie avec sa filiale Dacia. Outre la partie manufacturière, Renault ouvre également des centres d'ingénierie « exotiques ». Ainsi, celui de Bucarest emploie environ 3 000 personnes en 2009 (contre 15 000 au Technocentre de Guyancourt dans les Yvelines). Bucarest se charge du développement mondial de toute la gamme Logan et, de plus en plus, travaille sur des programmes spécifiquement Renault. Toujours à Bucarest, Renault a également ouvert un centre de *design*, et depuis 2009 la piste d'essais de Titu effectue une partie des

*crash tests* du groupe. Des développements similaires ont commencé près de l'usine de Chennai (ex-Madras) en Inde. Dans le monde, on observe un mélange d'éléments Renault, Nissan, Samsung, Dacia et Smart avec des voitures griffées différemment selon les marchés. Ainsi, lancée en 2008, une voiture comme la Renault Koleos est fabriquée en Corée du Sud sur la base du savoir-faire de Nissan au Japon ; et la Sandero fabriquée par Dacia est d'origine brésilienne.

Carlos Ghosn en personne insiste sur la nécessité de produire sur le marché lui-même ; il avance que la différenciation culturelle du monde reste une réalité, ce qui implique de fabriquer des produits spécifiques au contact de la clientèle potentielle. Mais il en résulte une menace pour les sites de production en France. Pour trois Clio IV fabriquées à Bursa (Turquie), un exemplaire est fabriqué en France. Toutefois, décidé à devenir leader mondial de la voiture électrique, Renault fait travailler un millier d'ingénieurs sur cette problématique à Guyancourt, lance en 2011 les fabrications à Flins (Yvelines) et les moteurs à Cléon (Seine-Maritime) dans une logique de proximité. Mais en fin de compte le résultat français de Renault est très proche de celui de PSA, avec une forte diminution des volumes fabriqués et un haut de gamme à la dérive. Contrairement à PSA, Renault est puissant mondialement, avec Nissan présent en Chine et aux États-Unis, est actif sur des marchés profitables comme les 4X4 ou la gamme de luxe Infinity, et compte de plus en plus sur Dacia, champion de la voiture à bas prix. En cumulant les marques du groupe, Renault a vendu 8,27 millions de véhicules en 2014 (Nissan 5,1 ; Renault 2,63 ; Dacia probablement 0,6 ; Avtovaz (Lada) 0,535 ; Samsung environ 0,13), ce qui le place au 4<sup>e</sup> rang mondial des constructeurs. Les synergies et les plates-formes communes aux marques sont de plus en plus nombreuses.

Enfin, la petite usine de Dieppe (Seine-Maritime) mérite une mention particulière. Spécialiste des carrosseries en plastique, elle a fabriqué des Alpine Renault jusqu'en 1995, un modèle qui revient en 2016. Elle a aussi monté des Espace lorsque ce modèle était en pleine gloire, puis a travaillé pour l'anglais Catterham, qui est quasiment un artisan de la voiture de sport. Elle assemble les voitures électriques de Bolloré (Autolib' à Paris).

Il reste une question à poser à propos de l'implantation de firmes étrangères, peu nombreuses et relativement récentes. A l'époque du Général de Gaulle, il était exclu que des voitures américaines soient assemblées en France. Seules des usines de boîtes de vitesse avaient été implantées à Bordeaux par Ford (une usine vendue à l'allemand ZF en 2009, puis à nouveau à Ford en 2011) et à Strasbourg par GM (une usine reprise par le belge Punch Powerglide, partenaire de ZF en 2013).

Les grandes firmes établissent usuellement une *long list* de pays qui pourrait convenir à leurs attentes, puis en déduisent une *short list* par éliminations successives. Pour l'assemblage de la Smart produite à partir de 1997, la France était en concurrence avec l'ex-RDA et la République tchèque ; en France

même, l'Ouest atlantique avait été éliminé au profit de la Lorraine, une région proche des deux centres décisionnels des deux partenaires de Smart, à savoir Mercedes à Stuttgart et Swatch à Bienne (Suisse alémanique). À proximité d'un carrefour autoroutier, le site lui-même était éligible à des primes destinées à la reconversion du bassin houiller lorrain, dont il est contigu sans y être, ce qui garantissait un terrain vierge de pollution industrielle. La Smart peine depuis les origines à être un succès commercial ; à partir de 2014, l'accord passé avec Renault permet de produire la Fortwo III sur une base commune avec la Twingo III, ainsi qu'une Smart Forfour dans l'usine Renault de Novo Mesto (Slovénie) ; et des Renault Kangoo deviennent des Mercedes Citan...

Contrairement à Smart, Toyota n'occupe pas une niche de marché. Depuis 1999, son usine d'Onnaing, près de Valenciennes, est entièrement dédiée à la Yaris. Elle avait initialement profité d'aides publiques considérables puisque le Valenciennois était alors le seul territoire hexagonal à disposer d'un maximum d'aides européennes grâce à l'Objectif 1 de l'époque. Le site est bien relié aux usines Toyota de Burnaston (Midlands) et de Deeside (Pays de Galles) grâce au tunnel sous la Manche, ainsi qu'aux nombreux fournisseurs du Nord et de la Belgique, sans compter le siège social de Toyota pour l'Europe implanté à Bruxelles. L'usine bénéficie de la haute technologie du premier constructeur mondial : depuis 2012, la Yaris est la seule voiture hybride électricité / essence fabriquée en France. Elle est en outre le véhicule le plus produit du pays, devant les Peugeot 308 (Sochaux) et 2008 (Mulhouse).

### **Conclusion**

Ainsi, les deux grands groupes français ont suivi deux stratégies différentes. La responsabilité et le comportement des dirigeants ainsi que des hommes d'État et de la haute fonction publique face à la mondialisation est d'importance. Attachée à sa souveraineté, la famille Peugeot n'avait pas voulu nouer d'alliance stratégique avec un grand constructeur, ce qui a amené la firme au bord du gouffre en 2014. Au contraire, Renault était entré rapidement dans la problématique de la mondialisation et avait en outre pris un risque marketing réussi avec le concept Dacia.

Mais à ce jour, le résultat pour la plate-forme de production hexagonale est à peu près le même pour les deux groupes, qui ont largement délocalisé leur production. Si l'on voulait – ce qui n'est pas avéré – repartir de l'avant en France, il faudrait réduire les coûts de la production, et innover sur les thématiques de la voiture zéro émission et circulant sans conducteur en toute sécurité. Ceci suppose de lourds investissements, donc une remise en cause du capitalisme de rente. Mais davantage encore, il faudrait mettre en œuvre une vision systémique qui associe tous les acteurs présents sur la scène des mobilités. En 2015 par exemple, les juristes allemands étudient la question ardue des responsabilités pour les voitures sans conducteur et le gouvernement

fédéral prépare pour elles l'autoroute A9 Berlin-Munich (Digitales Testfeld Autobahn) afin de pouvoir mener des tests dans des conditions de circulation réelle, et cela avec quel but ? « *Weltspitze sein können* », donc pouvoir être à la pointe du monde, et ne pas se faire dépasser par Google, selon le ministre fédéral des Transports. La faiblesse systémique française est d'autant plus étonnante que les élites des secteurs privés et publics sortent souvent des mêmes moules via les grandes écoles et que leur carrière les fait fréquemment passer du secteur privé au secteur public. De même, depuis les années 2000, la politique des Pôles de compétitivité ainsi que celle des grappes vise explicitement à favoriser les *clusters*, c'est-à-dire le partage des informations et la proximité des acteurs publics, privés et académiques au sein d'un même territoire. Un mystère français ?

Un autre mystère concerne le renoncement à la voiture de prestige alors qu'au niveau global la France jouit d'une forte image dans l'industrie du luxe. Il faut remonter aux années 1970 pour trouver la dernière représentante nationale sur ce marché avec la Citroën SM. Depuis, les Allemands avec Mercedes, BMW, Audi et Porsche se sont imposés sur la scène mondiale, tout comme les constructeurs japonais qui ont créé des marques « maison » de luxe (Lexus, Acura, Infinity...). Le haut de gamme français a disparu avec l'arrêt de la Renault Vel Satis, de la Peugeot 607 et ceux, annoncés, des Citroën C5 et C6. En ce sens, la création de la marque DS par PSA est un signe de non-renoncement, tout comme les retours des Espace et Alpine chez Renault. Néanmoins, la question reste ouverte : pourquoi des investissements n'ont-ils pas été faits alors que les créateurs français sont légion et que les technologies en informatique, en matériaux, en imagerie, en nouveaux carburants sont fortement portées par les Pôles de compétitivité en Ile-de-France, Normandie, Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes et Alsace-Franche-Comté ? L'épiphénomène Bugatti vient conforter cet état de fait : la firme de Molsheim (Bas-Rhin) a été achetée par VAG et assemble une voiture vendue 1,3 million d'euros...

Tant que ces mystères ne seront pas résolus, la France restera au mieux un territoire suiviste. Mais elle glisse déjà vers la situation d'un territoire *has been* avec une forte contraction de la production depuis 2005. Les accords passés entre les firmes et l'État visent à freiner le déclin de la production jusque vers 2018-2020. Aucune visibilité n'est apparente au-delà. Grave pour les comptes de l'économie nationale et de l'emploi, ce fait ne semble pas avoir d'importance pour des entreprises qui prospèrent désormais à l'international.

**Bibliographie indicative**

- FRIGANT, V. & LAYAN, J-B. (2009) – «Modular production and the new division of labour within Europe: the perspective of French automotive parts suppliers », *European Urban and Regional Studies*, vol.16, n° 1, pp. 11-25.
- LAMARD, P. & BELOT, R. (2007) – *Peugeot à Sochaux*, Panazol, Lavauzelle, 372 p.
- RODET-KROICHVILI, N., HEIM, S. & WOESSNER, R. (2014) – « Internationalisation de la recherche et développement : quelles stratégies des constructeurs automobiles dans l'espace est-européen et méditerranéen ? », *Revue de la régulation*, 15/2014, <http://regulation.revues.org/10695>.
- SARTORIUS, É. (2012) – *Rapport à Monsieur le Ministre du Redressement Productif sur la situation du groupe Peugeot Citroën*, Paris, Conseil Général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies, 39 p.
- STORPER, M. (2003) – «Territories, Flows and Hierarchies in the Global Economy », in T. Barnes, J. Peck, E. Sheppard, A. Tickell (dir.), *Reading economic geography*, Oxford, Blackwell, 479 p.
- STURGEON, T., VAN BIESEBROECK, J. & GEREFFI, G. (2008) – «Value Chains, Networks and Clusters: reframing the global Automotive Industry », *Journal of Economic Geography*, 8 (3), pp. 297-321.
- WOESSNER, R., 2010 – « Les conditions de la territorialisation », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°4, Paris, Armand Colin, pp. 669-687