

# THIERRY DE MONTBRIAL

## Fondateur et président de la WPC

Pour cette session avec Carlos Ghosn, nous utiliserons les deux langues. Nous commencerons par quelques mots en français. Je ferai l'introduction en français et nous tiendrons ensuite notre débat en anglais, puis nous alternerons le français et l'anglais en fonction de la langue dans laquelle vous souhaitez poser vos questions ou intervenir.

Nous démarrerons la question sur un thème à la fois simple et complexe. Dans le monde industriel d'aujourd'hui, des alliances complexes se nouent. L'exemple le plus impressionnant de ces alliances est l'alliance entre Renault-Nissan et, maintenant, Mitsubishi. Elle établit un nouveau système industriel, sans précédent dans l'histoire et d'une assez grande complexité, mais qui demeure initialement fondé sur la notion de mondialisation. Or, nous voyons bien, depuis quelques années, que les doutes s'instaurent ou s'installent sur la mondialisation ; que certains vont même jusqu'à prédire son éclatement, un retour à un monde type 19<sup>ème</sup> siècle. Il existe des signes assez nombreux, y compris géopolitiques : un retour à des rapports de force, des rapports de puissance classiques. Nous en avons largement discuté ce matin. Tout cela crée des doutes.

Comment ce type d'incertitudes peut affecter les stratégies de ces groupes dont, encore une fois, je crois que l'Alliance est emblématique ?

Pour finir cette brève introduction qui a permis aussi à quelques autres personnes de rentrer dans la salle, Carlos nous avons eu hier une discussion avec Jean-Paul Agon ici-même. Il dirige un groupe d'une tout autre nature, mais il dit, en gros : « tout cela ne m'affecte pas ». Il peut y avoir des troubles même très importants dans l'ordre géopolitique, d'incertitudes massives, mais cela ne change pas fondamentalement ma vie. S'agissant d'une industrie lourde comme l'automobile (*automotive industry*), la figure est différente. Voilà la question posée.

Nous passons maintenant à l'anglais pour la discussion. Carlos, c'est à vous.