

CARLOS GHOSN

Président-directeur général de Renault-Nissan-Mitsubishi, Président-directeur général de Renault et Président du Conseil d'administration de Nissan Motor et de Mitsubishi Motors Corp

Je vais essayer de répondre à la question telle que je l'ai comprise, c'est-à-dire comment évaluer la situation à la lumière de toutes les perturbations que nous constatons sur la voie de la mondialisation. Chaque chef d'entreprise, particulièrement dans les industries comme l'automobile ayant trait à la mobilité – car nous savons que ce secteur continuera à croître, quoi qu'il arrive, au cours des 20 à 30 prochaines années – a une responsabilité double : une responsabilité à court terme et une responsabilité à long terme.

Je vais vous dire pourquoi c'est important. Il est indéniable que la mondialisation subit des perturbations à court terme, et nous ne pouvons y être indifférents. Nous devons évaluer très attentivement la situation et les risques, et la façon dont nous nous adaptons à ces risques. Il s'agit là du court terme. Ensuite, il faut examiner et analyser ce que nous ferons sur le long terme, à une échéance de 10 ans et plus ; c'est de cela qu'il s'agit. À dire vrai, la tendance actuelle à la mondialisation ne s'arrêtera pas à long terme, cela pour des milliers de raisons.

Toutefois, à court terme, il nous faut admettre que nous devons faire face à des perturbations ; nous ne pouvons les ignorer, car ce faisant, nous ne nous préparons pas à y faire face. Je donnerai deux ou trois exemples. Jusqu'ici ils n'ont pas eu de conséquences tragiques, mais cela pourrait arriver, surtout pour les entreprises qui ne s'y sont pas préparées. La première perturbation est apparue lorsque le président Trump a dit qu'il voulait renégocier l'Aléna. C'est le premier couac. Cet accord instituait des règles pour toutes les industries depuis 20 ans, et soudain, la principale puissance économique disait qu'elle ne reconnaissait pas cet accord et voulait le renégocier.

Il s'agit d'une perturbation substantielle qui ne peut être ignorée, parce que si vous avez des investissements au Mexique, aux États-Unis et au Canada, que vous avez organisé votre activité en fonction des traités existants et que soudain, le signataire le plus puissant dit qu'il ne les reconnaît pas, il faut commencer à se préparer aux différents scénarios envisageables. D'une certaine manière, cela s'est terminé de façon positive, car aujourd'hui nous avons un accord, un nouveau traité porteur de stabilité pour les 10 à 20 prochaines années probablement.

Le Brexit, dont l'issue est absolument incertaine, constitue la seconde perturbation, et personne ne sait exactement comment les choses vont finir. Nous ne pouvons pas dire que peu nous importe et qu'il ne nous affectera pas. Objectivement, il nous affectera. La relation établie entre le Royaume-Uni et l'Europe aura un impact que vous soyez implanté au Royaume-Uni ou non, car il s'agit d'un marché important, qui fait partie de l'Europe, et c'est un problème très sérieux.

Qu'en sera-t-il des relations commerciales entre la Chine et les États-Unis ? On ne peut ignorer tout cela. Ces perturbations constituent des obstacles sur la voie de la mondialisation. Elles ne menacent pas la mondialisation à long terme en raison de tous les avantages qu'offre celle-ci à tous, mais nous devons les prendre au sérieux, ce qui veut dire que pour chaque obstacle individuel, il existe plusieurs scénarios afin de ne pas être pris au dépourvu.

Thierry de MONTBRIAL

Vous comptez plusieurs théâtres d'opérations, pour utiliser un concept stratégique militaire, mais je comprends aussi que vous n'essayez pas d'intervenir sur tous les théâtres d'opérations potentiels. Si je ne me trompe pas, vous avez choisi la Chine en particulier comme principal théâtre d'opérations, mais pas les États-Unis. C'est un choix stratégique, bien sûr. Pouvez-vous nous en dire davantage ?

Carlos GHOSN

Les États-Unis et la Chine sont les principaux marchés de Nissan ; pour Mitsubishi, il s'agit de l'Asie du Sud-Est, du Japon et du Moyen-Orient ; et le principal marché de Renault est l'Europe. Renault est également très présent en Amérique du Sud et en Afrique – c'est d'ailleurs la première marque vendue en Afrique.

C'est pourquoi je ne peux pas seulement parler de Renault. Vous me demanderez comment nous pouvons ignorer les États-Unis. Personne n'ignore le marché américain, mais le grand avantage d'une alliance, c'est que les membres ne sont pas obligés de se concentrer sur une même cible. Chaque entreprise vise un centre géographique particulier, puis les trois entreprises visent ensemble le marché mondial. Par conséquent, Renault n'ignore pas les États-Unis ; l'entreprise se focalise actuellement sur la Chine après s'être établie comme le premier constructeur automobile en Russie, et après avoir également mis en œuvre une stratégie offensive en Inde ; mais elle délaisse les États-Unis pour le moment car elle doit se concentrer sur la Chine. Un jour ou l'autre, peut-être, si la démarche s'avère judicieuse, Renault s'implantera aux États-Unis.

Dès lors, je ne pense pas que nous puissions résumer notre stratégie en n'évoquant qu'une seule entreprise. Vous devez comprendre ce que fait chaque entreprise pour comprendre comment l'alliance appréhende le marché mondial.

Thierry de MONTBRIAL

Comment cette sorte de flexibilité vous protège-t-elle des diktats de Trump, ou plus généralement, dans le cadre du conflit entre la Chine et les États-Unis ?

Carlos GHOSN

Penser aux obstacles politiques ne suffit pas ; ce qui est utile, c'est que nous sommes des entreprises différentes dotées de cultures différentes, avec des forces et des faiblesses différentes, ce qui nous permet, d'une certaine façon, d'éviter les angles morts. Les Français et les Japonais sont très différents ; ils possèdent une culture et une compréhension du monde différentes, et chaque culture possède ses propres points forts. C'est le grand avantage de l'alliance : lorsque vous vous trouvez dans une situation inconnue – quelle que soit la situation politique – ou que vous êtes confronté à une technologie inconnue et que vous ne savez pas où elle vous mènera, le fait que des cultures différentes examinent le même phénomène avec des regards différents offre bien davantage de possibilités et d'occasions de trouver la bonne solution.

C'est ainsi que nous voyons les choses. Je ne pense pas que nous éviterons le risque, mais face à celui-ci, on obtiendra probablement une bien meilleure solution qu'en considérant le problème sous un seul angle. J'adopte une perspective limitée en disant que Renault est une entreprise française ; ce n'est pas une entreprise française, mais une entreprise française d'envergure mondiale. Nissan n'est pas seulement une entreprise japonaise, mais une entreprise japonaise d'envergure mondiale. C'est ainsi que des Chinois, des Américains, des Russes et des Indiens travaillent pour l'entreprise, mais ce qui est également important, c'est la culture d'origine de cette dernière, qui subsistera très longtemps.

Thierry de MONTBRIAL

Je vais poser la même question sous un angle différent. Aujourd'hui, l'industrie automobile allemande se sent menacée par Donald Trump dans le cadre de leur conflit commercial. Diriez-vous que vous êtes bien moins vulnérable que l'industrie automobile allemande ? Comment compareriez-vous les deux situations ?

Carlos GHOSN

On distingue la menace immédiate, la menace à court terme et la menace à long terme. Selon moi, les questions géopolitiques ne sont pas des menaces à long terme mais des menaces à court terme. Le risque d'une guerre commerciale entre l'Europe et les États-Unis est principalement à court terme, tout comme le risque d'une guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis. Je ne pense pas que l'on puisse imaginer une telle situation qui

perdureraient pendant 10, 15 ou 20 ans, car ce n'est dans l'intérêt d'aucune des parties. C'est pourquoi nous considérons bien davantage la situation comme une menace à court terme.

Il est exact qu'aujourd'hui, nos collègues allemands affrontent une tempête, parce que la guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis se traduit par des difficultés pour les Allemands, et le risque entre les États-Unis et l'Europe concerne principalement les Allemands car les constructeurs automobiles français ne sont pas implantés aux États-Unis ; donc, d'une certaine manière, nous n'avons absolument aucun enjeu dans cette bataille. Je parle de l'industrie automobile ; il peut y avoir d'autres enjeux.

Cela ne signifie pas que nous en tirons un avantage compétitif ou autre, parce que cela ne concerne pas le long terme, mais le court terme. Au fond, personne n'a intérêt à maintenir cette situation à longue échéance. Pour en revenir à la mondialisation du point de vue industriel, il existe beaucoup d'idées fausses. L'une des plus importantes, c'est que les gens pensent que les entreprises mondiales aiment la mondialisation ; ce n'est pas le cas, et voici pourquoi. La mondialisation est difficile pour les producteurs et difficile pour les travailleurs. Pourquoi ? Parce que vous êtes en concurrence avec tout le monde et partout. La vie est évidemment bien plus facile si vous avez moins de concurrence ou pas de concurrence du tout. Vous pouvez remporter des parts de marché ou gagner de l'argent bien plus facilement si vous êtes seul sur le marché ou si votre concurrence est faible ou locale.

Lorsque vous examinez la rentabilité d'un constructeur automobile, d'une certaine façon elle est plus élevée dans les marchés protégés. C'est évident. En conséquence, même si nous soutenons la mondialisation parce qu'elle ouvre de nombreux marchés, elle est très éprouvante pour les producteurs mais bénéficie au consommateur. Ainsi vont les choses. Par conséquent, ériger des barrières contre la mondialisation et accroître le protectionnisme se fait au détriment du consommateur et bénéficie au producteur, en quelque sorte. C'est ainsi que les choses fonctionnent. Le risque, c'est qu'en fin de compte, ce soit le public et les consommateurs à travers le monde entier qui paient les restrictions à la mondialisation, et pas seulement dans les marchés émergents. Le public des marchés développés en paiera le prix par le biais de l'inflation et d'un manque d'accès aux dernières technologies, etc., et cela facilitera la vie aux travailleurs, aux producteurs et aux entreprises, parce que d'une certaine façon, lorsque vous êtes en compétition avec moins d'entreprises et que moins de produits concurrencent les vôtres, c'est bien plus facile.

Néanmoins, cela ne peut pas durer, car même si à court terme il y a des avantages, à un moment donné les barrières se déliteront, et les gens demanderont plus de concurrence et plus d'accès aux produits et aux technologies. Si vous vous imaginiez que votre entreprise était rentable et qu'elle vivrait et grandirait sans problème, le prix à payer sera élevé. Le Brésil en est un excellent exemple, car le pays possède encore quantité de barrières protectionnistes, et nous nous plaignions depuis longtemps du prix très élevé de l'acier, entre autres. Pourquoi ? Parce qu'il bénéficiait de protections. Chaque fois qu'une industrie est protégée elle devient paresseuse, car elle n'a pas de concurrence, elle n'a pas à faire d'efforts ou à se dépasser, elle commence à se complaire dans l'autosatisfaction vis-à-vis de ses syndicats et de ses employés, et après tout, gagner de l'argent sans effort, c'est le rêve de chacun.

La seule façon d'éviter cela est d'ouvrir les portes et de permettre une concurrence mondiale pour s'assurer que toutes les entreprises sont sur la brèche, et c'est l'une des raisons principales pour laquelle je pense que la mondialisation a beaucoup d'ennemis, mais aussi beaucoup de défenseurs. Les ennemis sont évidents – les gens qui n'aiment pas la mondialisation savent exactement pourquoi, et les gens qui en bénéficient n'en sont pas très conscients, jusqu'à ce qu'ils constatent les conséquences négatives des limites imposées à la mondialisation.

Thierry de MONTBRIAL

En supposant que la rivalité entre les États-Unis et la Chine ne s'oriente pas vers une confrontation militaire sous une forme quelconque, ce qui est votre hypothèse, bien que de nombreux experts en parlent aujourd'hui – ce que l'on appelle le « piège de Thucydide » – et j'aurais tendance à être d'accord avec vous à ce sujet... En supposant que cette guerre commerciale ne soit pas un problème à long terme, comment envisagez-vous l'avenir de la concurrence dans votre industrie ? Pensez-vous que votre modèle d'alliance amènera les constructeurs concurrents à former des alliances similaires ? Comment voyez-vous l'avenir de l'industrie ?

Carlos GHOSN

Je crois fondamentalement à la puissance d'un système au sein duquel les entreprises œuvrent ensemble, sans que cela menace leur identité propre. La menace à l'égard de l'identité est à l'origine de bien des conflits, non seulement dans les entreprises mais aussi entre les pays ou au niveau domestique entre différentes villes, religions, etc. On en voit partout des exemples. Les gens sont prêts à coopérer lorsqu'ils ont un projet commun à condition que cette coopération ne menace pas leur identité.

C'est la même chose avec les entreprises : Renault ne coopère pas avec Nissan si cette coopération menace l'identité de Renault, et vice versa. Elles sont prêtes à participer à une alliance et à avoir un projet commun, mais elles ne veulent pas que cette alliance menace leur identité propre. Quand Mitsubishi nous a rejoints, je leur ai dit, sur la base de nos 19 années d'expérience, qu'il n'y avait pas de risque pour leur identité dans ce projet, et que tout resterait tel quel. Il y aurait une obligation de performance, et une obligation de ne pas faire de doublons avec les autres entreprises. Je crois donc à la puissance du système, sauf que c'est un système extrêmement exigeant et très difficile à gérer, parce qu'il implique un double jeu. Vous devez vous assurer que vous ferez ce que vous dites et rien d'autre, car les gens sont très sensibles à la question de l'identité, et chaque fois qu'ils ont l'impression que vous avez un double discours ou que vous jouez à des petits jeux, ils se replient pour se cacher au sein de leur propre identité.

C'est pourquoi je pense que c'est un système très puissant mais qui requiert un très haut niveau d'intégrité, en veillant à ce que tout ce que l'on dit soit fait, et que vos partenaires perçoivent que vous suivez les règles et rien d'autre.

Eu égard à notre concurrence, l'industrie automobile connaît de grands changements, comme vous le savez. Il y a dix ans, les gens disaient que les voitures étaient des produits comme les autres et que les choses changeaient, qu'il n'y avait plus d'intérêt, etc. ; mais aujourd'hui, ce n'est plus le cas, parce qu'il y a tant de technologies innovantes à l'horizon, entre intelligence artificielle et digitalisation. Le fait que nous disposions de capteurs bien moins chers et plus puissants nous permettra de nous orienter vers les voitures électriques, les voitures autonomes, la mobilité partagée – tout cela tend vers une transformation de l'industrie. Vous ne pouvez donc pas envisager la concurrence en la résumant à qui pourra fabriquer une meilleure voiture demain ; la question est de savoir si vous pouvez transformer votre entreprise afin de veiller à être prêt face à la concurrence, principalement dans le domaine des véhicules électriques, connectés, autonomes et dans la capacité à offrir des services de mobilité.

Concernant tous les gens qui tentent d'analyser l'avenir et de voir ce qui attend l'humanité au cours des 20 prochaines années, tous sont certains d'une chose : la demande de mobilité va exploser. Le niveau de croissance de la mobilité sera plus élevé que pour tout autre besoin humain, bien plus que pour la nourriture, les télécommunications ou la santé. La mobilité ne se mesure pas au nombre de voitures mais au nombre de kilomètres parcourus. Environ 72,5 millions de kilomètres sont parcourus chaque jour, et les gens qui analysent ces données disent que ce nombre triplera au cours des 20 années à venir. Il est évident que cela ne triplera pas le nombre de voitures sur la planète – ce n'est pas soutenable – mais cela signifie que non seulement il y aura plus de voitures mais elles seront utilisées de façon plus efficace. Il y aura plus de voitures partagées, de mobilité partagée, de nombreux systèmes au sein desquels les villes passeront des accords avec les constructeurs automobiles afin d'organiser le transport et la mobilité. Beaucoup de choses se profilent, et toutes sont possibles grâce aux progrès technologiques.

Thierry de MONTBRIAL

Investirez-vous dans la mobilité verticale ?

Carlos GHOSN

Non, pas du tout. C'est une bonne question parce que les gens pensent que les constructeurs automobiles développent leurs propres technologies, ce qui est faux. Nous sommes des architectes, nous assemblons des technologies et des pièces, nous assemblons des savoir-faire pour élaborer un produit. Nous devons parfois développer nos propres modules ou technologies parce qu'ils n'existent pas sur le marché, mais lorsqu'ils existent, nous les laissons au marché, aux fournisseurs, afin de pouvoir concentrer nos efforts sur notre métier, qui est d'amener sur le marché un produit fini possédant les fonctionnalités que souhaitent les gens.

C'est donc un processus de va-et-vient ; de temps en temps, on traite en interne ou on externalise suivant l'évolution de la technologie et aussi en fonction des forces concurrentielles. J'ai un tout petit exemple, celui de la batterie des voitures électriques. Il n'y avait pas de batterie compatible à l'époque de l'émergence des voitures électriques en 2008 ; nous avons donc développé une batterie en interne, car il n'y en avait pas sur le marché. Aujourd'hui, il existe au moins cinq grands producteurs de batteries concurrentiels, capables de faire baisser le coût des batteries. Nous avons vendu notre activité batteries, non pas parce que nous la considérons comme peu importante, mais parce que nous pensions que quelqu'un d'autre se concentrerait dessus pendant que nous nous focalisons sur la voiture autonome, les services de mobilité, etc., des secteurs que personne d'autre ne peut développer sur le marché hormis les constructeurs automobiles.

C'est pourquoi cette histoire de verticalisation est obsolète. Vous traitez en interne ou vous externalisez selon les besoins – c'est très dynamique – et en fonction de l'entreprise prête à développer la technologie pour vous et de son contexte concurrentiel, cela pour être certain que vous ne serez pas pris au piège d'un fournisseur détenant le monopole d'une technologie spécifique.