

Face à la Chine, adapter l'industrie automobile

FRANÇOIS KIRSTETTER

JUIN 2026



Face à la Chine, adapter l'industrie automobile

Synthèse

François Kirstetter
(pseudonyme),
Haut fonctionnaire

3 juin 2026

Les cris d'alarme se répètent. La question n'est plus d'établir si la Chine est en avance sur l'Europe, mais, compte tenu de son avance évidente, de constater le besoin de rattrapage. Dans ce contexte, comment l'Europe et la France peuvent-elles sauver leur industrie, notamment leur industrie automobile et ses plus de 13 millions d'emplois ?

Cette bataille est d'autant plus cruciale que nous attendons de la bascule vers le véhicule électrique léger des co-bénéfices nombreux dont la combinaison dessine un nouveau modèle de développement. Car elle conjugue à la fois un bénéfice environnemental évident (grâce à la meilleure efficacité du moteur et, en France, à l'utilisation d'une énergie bas carbone), la relocalisation de la production d'énergie, une robustesse plus forte face aux aléas géopolitiques, un rééquilibrage de notre balance commerciale, l'amélioration de la santé (notamment par la réduction de la pollution de l'air). Sans oublier un haut niveau d'emplois, dont il s'agit ici de s'assurer. Car l'emploi ne peut pas être passé par pertes et profits. La montée de l'extrême-droite en Europe provient aussi des pertes d'emplois industriels, et des dynamiques sociales et territoriales qu'elles engendrent. Défendre le rattrapage de l'industrie automobile européenne, comme son accessibilité au plus grand nombre, constitue une bataille politique : il s'agit de démontrer que défendre la transition écologique constitue bien un projet de société porteur de bien-être collectif.

Cette note propose d'appliquer les recettes qui ont fait le succès du rattrapage chinois depuis trente ans, en s'appuyant sur le principe de réciprocité. Conditionner les investissements étrangers à des transferts réels de technologie et de savoir-faire, développer des coentreprises, insister sur le contenu local (qui pourrait être complété en Europe par des critères environnementaux et de réparabilité) : voilà les principaux

leviers qui ont permis à la Chine d'apprendre puis de dépasser les entreprises européennes grâce à un marché intégré. Répliquer les leçons du succès chinois impliquera, dans le cas européen, en outre d'investir massivement dans la formation, de renforcer l'*Industrial Adaptation Act* aujourd'hui incomplet, et de construire un véhicule électrique soutenable et abordable à la française pour réduire les coûts et rendre cette option accessible au plus grand nombre, notamment via un grand appel d'offres public. Cette stratégie passe aussi par la meilleure prise en compte du long terme dans la gouvernance des entreprises, et leur financement, par exemple grâce à un modèle de codétermination à la française et à l'orientation de l'épargne vers de produits concourant à l'autonomie stratégique de l'Europe, la transition écologique et la solidarité.

La bataille du rattrapage n'est pas encore perdue. Nous avons su la gagner dans le passé. Mais il faut l'engager dès maintenant.

Les cris d'alarme se répètent. La question n'est plus d'établir si la Chine est en avance sur l'Europe, mais, compte tenu de son avance évidente, de constater le besoin de rattrapage. Dans ce contexte, comment l'Europe et la France peuvent-elles sauver leur industrie, et notamment leur industrie automobile et ses plus de 13 millions d'emplois ?

Le rapport Draghi sur *l'avenir de la compétitivité européenne* (septembre 2024) a posé le constat de façon claire : la compétitivité industrielle européenne est menacée. C'est particulièrement vrai pour le véhicule électrique. Les constructeurs chinois disposent d'une génération technologique d'avance, notamment sur les batteries et l'électronique embarquée. Leurs véhicules électriques, massivement subventionnés, arrivent sur le marché européen à des prix imbattables. L'Europe dépend fortement de la Chine pour les matières premières critiques (lithium raffiné, terres rares) et pour les composants essentiels à la transition énergétique, ce qui représente une source de fragilité géostratégique supplémentaire. Le rapport Draghi doit donc être pris pour ce qu'il est, un signal d'alarme majeur. La Chine domine déjà l'automobile électrique et menace directement l'industrie automobile européenne dans son ensemble. Sans un plan industriel massif, celle-ci risque un déclin irréversible.

Le récent rapport sur *L'industrie européenne face au rouleau compresseur chinois* du Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan (février 2026) ne constate pas autre chose. La Chine est devenue le premier exportateur mondial de voitures particulières. Les usines chinoises représentent près de 40 % de la production mondiale de voitures particulières. L'excédent automobile allemand s'est, lui, au contraire, contracté de moitié depuis 2019. L'avance chinoise se traduit par une vitesse de mise sur le marché supérieure, notamment des innovations. Mais aussi par des coûts de production plus faibles, une intégration verticale très poussée (batteries, composants), des capacités industrielles massives, une stratégie d'État qui, derrière le discours bien huilé sur la réussite d'une planification cohérente, n'hésite pas à encourager les prises d'initiative et l'innovation, et se réoriente en cas d'échec.

La question n'est pas de remettre en cause la transition écologique, l'indispensable bascule vers un monde plus sobre et plus respectueux des limites planétaires, mais de prendre acte du fait qu'on ne pourra pas poursuivre cette transition en minimisant l'impact industriel des choix opérés ni en remplaçant une dépendance aux fossiles par une autre dépendance industrielle, en l'occurrence à l'égard d'une puissance à vocation hégémonique. En d'autres

termes, il ne peut s'agir de substituer à la puissance dollaro-pétrolière une puissance renminbo-électrique.

Le *Green Deal* a constitué un nouveau projet, à la fois indispensable pour la survie de l'humanité et capable de redonner du sens à l'Europe. Mais on aurait tort de le considérer comme une simple politique climatique, puisqu'il n'a jamais été neutre technologiquement et a fait la promotion des solutions électriques, même dans les pays où l'électricité est loin d'être bas-carbone. Ses conséquences industrielles ont été, jusqu'ici, bien trop sous-estimées.

Comment mettre en œuvre rapidement une stratégie pour donner au tissu industriel européen et français une chance de rattraper la Chine ? Le cas de l'automobile s'avère ici paradigmatique : le volume d'emplois directs et indirects concernés en Europe – plus de 13 millions –, l'usage quotidien des ménages, pour le travail comme pour les réunions de famille, rappellent la centralité de ce secteur. Il demeure en outre sans doute encore un vecteur d'expression du patriotisme économique. Pour les cellules photovoltaïques des panneaux solaires et les compresseurs de pompes à chaleur, il est sans doute déjà trop tard, même s'il peut être légitime de chercher là aussi des solutions. Il est donc urgent de se doter d'une stratégie pour rattraper la Chine comme elle nous a rattrapé ces vingt-cinq dernières années, d'agir sans attendre au niveau national et européen.

Cette bataille est d'autant plus cruciale que nous attendons de la bascule vers le véhicule électrique des co-bénéfices nombreux dont la combinaison dessine un nouveau modèle de développement : un bénéfice environnemental évident, grâce à la (bien) meilleure efficacité du moteur et, en France, à l'utilisation d'un fluide bas carbone, la relocalisation de la production d'énergie, une robustesse plus forte aux aléas géopolitiques, un rééquilibrage de notre balance commerciale, l'amélioration de la santé par la réduction des maladies professionnelles liées à l'exposition aux vapeurs de pétrole (cancer de la prostate chez les garagistes par exemple). Sans oublier un haut niveau d'emplois, dont il s'agit ici de s'assurer. Car l'emploi ne peut pas être passé par pertes et profits. La montée de l'extrême-droite en Europe provient aussi des pertes d'emplois industriels, et des dynamiques sociales et territoriales qu'elles engendrent. Défendre le rattrapage de l'industrie automobile européenne, comme son accessibilité au plus grand nombre, constitue aussi une bataille politique, car il s'agit de faire la démonstration que défendre la transition écologique constitue bien un projet de société, porteur de bien-être collectif.

La bataille du rattrapage n'est pas encore perdue. Nous avons su la gagner par le passé. Il faut maintenant l'engager.

1. Le besoin de rattraper la Chine

1.1 Du transfert de technologies et de savoir-faire à l'hégémonie chinoise, une histoire qui se répète

La Chine a réussi depuis les années 1990 et surtout 2000 à mettre à profit les transferts de technologies et de savoir-faire, la création de co-entreprises avec les firmes mondiales souhaitant entrer sur son marché, pour se mettre à niveau, perfectionner et intégrer un tissu industriel capable de rivaliser puis de dépasser ses concurrents.

D'atelier du monde, copiant mal ou contrefaisant, la Chine est ainsi devenue un leader industriel incontesté, vendant moins cher des produits de meilleure qualité.

1.1.1. Les transferts de savoir-faire ont nourri l'éclosion de concurrents chinois

Quelques rares leaders mondiaux (Apple et Tesla) ont réussi à échapper aux lois imposant ces transferts et la création de co-entreprises (*joint ventures*) avec des acteurs chinois. Mais, même pour ces exceptions, la conservation de la maîtrise par le donneur d'ordres occidental n'a pas pour autant permis d'échapper au rattrapage chinois et l'a même sans doute favorisé.

Patrick McGee¹ montre ainsi comment Apple, en espérant s'affranchir des transferts de technologie pour conserver le contrôle exclusif de son outil industriel, a favorisé un transfert de connaissance historique, construit une dépendance profonde vis-à-vis de la Chine et contribué à en faire une superpuissance technologique, tout en créant pour Apple une vulnérabilité stratégique majeure. Le cas mérite d'être examiné en détail.

Dans les années 1990, Apple est au bord de la faillite. En 1996, la firme à la pomme accuse 700 M\$ de pertes trimestrielles. La délocalisation devient une question de survie. L'entreprise qui maîtrise l'ensemble de la production et constitue un des fleurons de l'industrie mondiale abandonne son modèle historique de production interne et se tourne vers l'externalisation.

¹ Patrick McGee, *Apple in China*, Scribner, 2025.

La Chine devient rapidement le seul endroit capable de produire à l'échelle, à la vitesse et au coût nécessaires pour les ambitions d'Apple.

Pour conserver sa propriété industrielle, Apple s'appuie sur des sous-traitants dont l'entreprise américaine forme elle-même les personnels. Le *turn-over* de la main d'œuvre permet la formation massive de salariés chinois aux méthodes de ce qui est alors l'acteur le plus intégré et avancé de l'industrie. Les lois chinoises (avec le permis de résidence, *hukou*) limitaient strictement la mobilité de la main d'œuvre chinoise d'une province à l'autre. Les travailleurs migrants chinois, dans ces conditions, n'étaient disponibles pour Foxconn, le principal sous-traitant d'Apple, que pour une durée limitée. C'est pourquoi ce sous-traitant a vu défiler plusieurs millions d'ouvriers qualifiés et de techniciens qui ont été formés dans ses ateliers et se sont ensuite dispersés sur le territoire chinois, irriguant d'autres entreprises.

Les investissements d'Apple couvrent alors la construction d'usines, la formation de centaines de milliers de travailleurs chez ses sous-traitants, la structuration d'une chaîne de sous-traitance intégrée, l'optimisation logistique à une vitesse inégalée (« China speed »). Apple investit 275 Mds\$ en Chine entre 2016 et 2021 — un montant que Patrick McGee compare au Plan Marshall en termes d'impact économique et de transfert de savoir-faire.

Au total, McGee soutient que la Chine n'aurait pas atteint son niveau actuel sans Apple, que les succès de Huawei ou de BYD auraient été inimaginables sans l'action de la marque à la pomme, véritable bateau-école du rattrapage chinois.

Et comme Apple a été loin d'être seule à s'implanter en Chine pour bénéficier d'un marché profond en pleine expansion et de coûts bas, et à y investir massivement, les Occidentaux ont largement financé le rattrapage de la Chine et lui ont donné les moyens de les dépasser.

Depuis vingt ans, la Chine est passée du rôle d'élève industriel à celui de concurrent systémique et même, dans bon nombre de cas, de nouveau leader, en s'appuyant sur une main d'œuvre formée, abondante et bon marché. Au milieu des années 2000, selon l'OCDE, tandis que la France forme environ 30 000 ingénieurs par an et les États-Unis guère plus de 70 000, la Chine en forme déjà 600 000. Quinze ans plus tard, en 2020, le nombre de diplômés en filières STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) est de 3,6 millions par an en Chine contre 820 000 aux États-Unis, 220 000 en France, 216 000 en Allemagne. La Chine peut commencer à rêver d'une forme de « suprématie cognitive »,

comparable à celle que les Occidentaux ont connue autrefois. C'est elle qu'il s'agit désormais de rattraper.

1.1.2. Des transferts qui se répètent dans toute l'industrie

Le rapport de l'Institut des mobilités de l'IDDRI et de Do well Do Good² met à jour une trajectoire récurrente valable pour de nombreux secteurs : les champions étrangers s'installent en Chine dans les années 2000, connaissent une croissance dynamique... puis déclinent de façon nette ou s'effondrent lorsque les acteurs chinois atteignent la maturité.

Ce fut le cas pour Nokia, dont les revenus en Chine sont passés de 3 Mds€ à près de 7 Mds€ en 2010, mais dont la part de marché (42 % en 2008) s'est brutalement effondrée à 4 % en 2012. Ce fut également le cas de Samsung, passé de 19 % de part de marché en 2013 à 1 % en 2018, ou de Carrefour passé de plus de 230 magasins en 2013, à une quasi-disparition en 2024.

Les secteurs historiquement plus protégés (équipements électriques, composants industriels) suivent la même trajectoire, mais avec un décalage temporel. L'érosion est plus lente mais tout aussi réelle. Elle dépend largement de la capacité à conserver une avance technologique, des acteurs proposant des alternatives *low cost* apparaissant rapidement, dès que l'innovation ralentit.

Schneider Electric a ainsi vu ses revenus en Chine passer de 3,7 Mds€ (2014) à plus de 5 Mds€ (2022), avant un repli sous les 5 Mds€ en 2024 et une part de marché qui s'érode dans le *low-voltage* (16 %). L'entreprise est à présent talonnée par un acteur chinois, Chint, qui détient 15,5% de part de marché. La bonne image, associée à la sécurité électrique, qui garantit un premium en Europe, ne suffit plus, en Chine, à protéger Schneider Electric de ses concurrents qui produisent, eux aussi, localement.

Cette répétition ne tient pas du hasard. Les entreprises chinoises apprennent vite, adaptent mieux leurs produits au marché local, innovent plus rapidement et bénéficient d'un écosystème industriel intégré.

² *Europe-China, Between competition et cooperation, New threats and stakes for the automotive industry*, DoWell DoGood, IMT-IDDRI, 8 décembre 2025

Les transferts de technologie permettent à la Chine, dans le cadre d'une stratégie structurée, de rattraper son retard technologique puis de développer une avance, notamment par l'excellence de l'industrialisation.

Même dans les secteurs capitalistiques, les acteurs chinois montent en gamme et gagnent des parts de marché. Et après avoir dominé leur marché intérieur, les groupes chinois désormais partent à la conquête du monde : ils deviennent exportateurs et acquéreurs internationaux.

Le cas de l'électroménager est exemplaire. La part mondiale des marques chinoises est passée de 16 % en 2013 à 30 % en 2022. La création de marques globales passe par des acquisitions structurantes : GE Appliances par Haier (2016), Toshiba Appliances par Midea (2016), les activités électroménager de Philips par Hillhouse Capital (2021).

La Chine est donc passée du statut d'atelier mondial au début des années 2000 – ce qui justifiait des implantations comme celle d'Apple – à un marché leader, dont l'écosystème technologique est intégré, qui en fait un champion exportateur global.

Son avantage n'est plus conjoncturel mais structurel, fondé sur la taille du marché, la maîtrise complète de la chaîne de valeur, la vitesse d'exécution et l'avance dans l'électrification et les logiciels.

1.1.3 Le cas de l'automobile

Cette histoire est également celle que vit l'automobile aujourd'hui. Les constructeurs de marque mondiale ont massivement investi en Chine depuis les années 2000 et pris des parts de marché importantes sur le marché chinois, en fondant des coentreprises avec des acteurs locaux et en leur transférant des technologies.

En 2020, les marques étrangères détenaient ainsi 64 % de part du marché automobile chinois. Au premier semestre 2025, ce chiffre tombe à 31 %. En sens inverse, la part des constructeurs locaux en Chine passe de 36% en 2020 à 65% en 2024, puis 70% mi 2025. Sans surprise, de nombreuses marques mondiales jettent l'éponge, comme Renault qui sort de la coentreprise Dongfeng-Renault (2020), Stellantis avec la dissolution de GAC-Stellantis (2022), Mitsubishi (2023) ou General Motors (2024) qui ont opéré un retrait total, ou encore Hyundai qui enchaîne les fermetures progressives depuis 2019.

Ce recul est d'autant plus marquant, qu'il ne s'effectue pas à l'occasion d'un simple rattrapage technologique mais en raison d'une avance chinoise dans la génération technologique suivante, celle des véhicules électriques, dont la part de marché, négligeable au milieu des années 2010, atteint 50 % des ventes en 2025 sur le marché chinois. Les véhicules électriques représentent déjà la moitié du stock de voitures particulières en Chine. Or, c'est sur ce segment des véhicules électriques que se développent les marques chinoises, tandis que les marques étrangères conservent des parts de marché importantes sur le marché des véhicules thermiques, en contraction rapide. Bien implantés en Chine, les constructeurs historiques à marque mondiale se sont alors vite vus dépassés puis évincés du marché chinois en croissance rapide des véhicules électriques, ne restant que sur le marché en attrition du véhicule thermique et hybride. Ces ventes représentent certes encore une part significative du chiffre d'affaires mondial de ces constructeurs, de l'ordre de 30% en 2024 pour Volkswagen (VW) et BMW. Toutefois, leur résultat opérationnel s'effondre faute de compétitivité suffisante, ce qui crée un dilemme entre le retrait du marché et le réinvestissement, souvent à pertes, VW faisant par exemple le choix de parier sur la poursuite de sa réussite en Chine.

Les marques chinoises (BYD, Geely, Changan, SAIC, etc.) dominent désormais toutes les gammes, notamment le premium électrique, grâce à un avantage technologique dans l'électrification, une intégration verticale poussée (batteries, logiciels, composants), des coûts plus bas, des cycles de développement (beaucoup) plus rapides. Mais il ne faut pas oublier le soutien massif de l'État et des régions aux constructeurs, aux consommateurs, au déploiement des infrastructures ni le soutien implicite à la compétitivité que constituent les prix de vente des entreprises publiques de production de matériaux (acier, aluminium, plastiques).

Depuis la fin du COVID, la montée en puissance est impressionnante. CATL représente 45 % du marché chinois des batteries ; BYD, 36 % ; Desay SV, 27 % de celui des puces ADAS (Advanced Driver Assistance Systems) ; Fuyao, 66 % du verre automobile.

En 2025, 83 % (1 990 GWh sur 2 400 GWh) de la production mondiale de batteries est chinoise, 80 % de la production mondiale de cellules, 90 % du graphite, 70 % des matériaux cathodiques. La mainmise de la Chine sur la chaîne de valeur électrique est patente.

La qualité de l'industrie chinoise se traduit par une capacité à réduire les non-qualités des batteries très supérieure à celle de ses concurrents européens, dont les taux de rebuts

(plusieurs pourcents) restent encore incompatibles avec les standards de l'industrie automobile classique (de l'ordre du millionième).

La concentration des capacités tout au long de la chaîne de valeur a fait du marché domestique chinois un marché auto-suffisant, dans lequel les acteurs locaux sont devenus leaders.

L'Europe est donc désormais, symétriquement, dans la position de rattrapage qu'occupait encore la Chine des années 2000. Elle dispose certes d'une industrie sur un marché compétitif, mais se trouve technologiquement dépassée sur le marché porteur de l'avenir et même, de plus en plus, sur les marchés du véhicule thermique et hybride.

1.2 Prendre acte d'un retard patent à rattraper

1.2.1 Un retard industriel à combler

Si le rapport Draghi a constitué le premier cri d'alarme sur la scène politique, le marché a, pour sa part, beaucoup tardé à prendre conscience du changement de rapport de forces à l'issue du COVID. La crise de disponibilité des puces asiatiques au sortir du COVID a conduit les constructeurs européens à raréfier, à contre-temps, l'offre pour maintenir leurs prix. Par contraste avec les efforts redoublés des constructeurs chinois pour baisser les leurs, gagner en compétitivité et innover, les constructeurs européens ont profité de la période de sortie du COVID pour distribuer des dividendes record. Ils ont également misé sur une montée en gamme des véhicules pour réaliser des profits inhabituellement élevés (jusqu'en 2024), quitte à accepter la réduction du volume de véhicules vendus (stratégie de Stellantis), au détriment du système industriel qui ne fabriquait plus de manière optimale et souffrait pour amortir les investissements.

Il convient désormais de prendre acte de la situation. Nous sommes en retard face à la Chine. L'Europe et ses marques mondiales, les Allemandes comme les autres – Volkswagen, devenue transitoirement première marque mondiale grâce à ses succès initiaux en Chine, Audi, BMW, Mercedes. Nous accusons un retard d'environ 10 ans pour les batteries s'accordent à dire tous les professionnels du secteur.

Produire un véhicule électrique équivalent est 30 % plus cher en Europe qu'en Chine, notamment à cause des batteries dont les cellules demeurent 30 % plus chères qu'en Chine³. Un des problèmes européens se situe bien dans la batterie. Or, la batterie représente de 25 à 40% de la valeur d'un véhicule électrique. Chaque batterie importée entraîne une importante fuite de valeur hors d'Europe.

Chaîne de valeur	Part produite en Europe
Moteurs thermiques (ICE)	> 90 %
Batteries EV (cellules + composants)	~40 %
Composants clés (cathodes, anodes, LFP)	< 10 %

Mais le retard ne se limite pas aux batteries. Il est aussi patent pour l'électronique de puissance, l'interface hommes-machines, le logiciel, l'infotainment utilisé par les constructeurs chinois pour se différencier sur le marché domestique. L'industrie chinoise tire pleinement parti de son avance dans l'électronique et le logiciel pour le décliner dans l'automobile, en complément de son avance dans la batterie. La Chine dispose en outre d'une capacité à innover et à mettre vite, beaucoup plus vite, sur le marché. Il faut deux ans pour passer du concept à la mise en production pour les marques chinoises, contre trois pour les autres marques mondiales. Et la Chine dispose également d'une faculté à proposer des offres *low cost* dès que l'innovation s'arrête. Des roues au pare-brise, les composants plus traditionnels ne sont pas épargnés par l'excellence industrielle chinoise.

Les coûts européens sont désormais d'ailleurs également de 20 à 35% plus chers pour les équipementiers.

L'Europe ne risque pas tant une désindustrialisation automobile totale qu'une désintégration de la chaîne de valeur.

La conséquence de cette perte de compétitivité est évidente. La production automobile européenne est 25 % inférieure à ce qu'elle était en 2019. Les ventes domestiques restent

³ *What next for the global car industry?* – IEA (édition 2025)

20 % en dessous du niveau pré-Covid. Le taux d'utilisation des usines est passé sous les 60 %, contre 70 % avant crise. L'Europe s'avère donc structurellement affaiblie par une combinaison de faibles volumes, de coûts élevés et d'un marché intérieur saturé.

Sans action rapide, l'Europe restera structurellement non compétitive sur l'entrée de gamme électrique et verra son industrie définitivement détruite comme elle a perdu, au début des années 2000, son industrie du téléphone.

1.2.2 Le marché domestique européen comme champ de bataille clef

La nouvelle hégémonie de la Chine s'appuie sur une concurrence exacerbée sur son marché domestique. Les marges y sont, pour cette raison, très réduites, y compris en tenant compte des standards d'un secteur automobile où les marges sont traditionnellement faibles. Un tiers des acteurs chinois ne sont pas rentables. Et les champions y sont vite concurrencés, y compris BYD : le constructeur-phare chinois se trouve en déclin depuis 2025 dans son pays face à Geely ou CATL. C'est pourquoi il cherche la rentabilité que ne lui offre plus le marché domestique dans les marchés d'exportation.

L'avantage comparatif de la Chine se traduit en outre par d'importantes surcapacités. Les meilleurs constructeurs chinois tournent à 60-70% de la capacité de leur outil de production. Certains peinent à atteindre 50%. Les capacités de production de véhicules électriques représentent donc deux fois le marché domestique chinois. La tentation de l'exportation est donc grande mais elle est surtout vitale pour la plupart des entreprises chinoises.

D'autant que, par contraste, le marché européen, l'un des premiers du monde, est rémunérateur : les marges y sont plus élevées et on peut probablement y commercialiser des véhicules un peu moins technologiques que ceux du marché domestique chinois.

Cet attrait pour le marché européen se traduit dans les actes. Les acquisitions des marques Volvo par Geely et MG par SAIC illustrent cette volonté de progresser à l'export.

Les ventes de marques chinoises en Europe en 2024 témoignent d'une progression réelle mais d'une part de marché qui reste maîtrisée, en dehors de Volvo. Elles ont représenté 760 000 véhicules, soit 5 % du marché européen, avec comme principaux acteurs chinois SAIC/MG (258 000 véhicules), BYD (50 000 en 2024, mais 225 000 en 2025), Geely (43 000 hors Volvo et 370 000 avec Volvo).

Les constructeurs chinois vont plus loin et développent des implantations industrielles en Europe. BYD construit des unités de production en Hongrie (capacité de 200 000 véhicules/an, ouverte cette année), en Turquie (150 000). Chery construit une unité de 150 000 véhicules en Espagne, CATL des unités en Allemagne, en Hongrie et une coentreprise avec Stellantis en Espagne. La mise en scène d'une part de contenu local fait donc partie de la stratégie des constructeurs chinois.

Dans un contexte où le marché européen apparaît rémunérateur, mais où le risque de fermeture du marché demeure, les constructeurs chinois n'ont toutefois pas encore établi complètement leur stratégie, entre exportation simple, assemblage local de pièces fabriquées en Chine ou reconstitution d'une chaîne de valeur en Europe.

2. Une stratégie pour l'industrie automobile française et européenne

La réussite de la Chine rend tentante l'option d'utiliser les outils qu'elle a elle-même mis en place pour gagner en compétitivité par réciprocité ces deux ou trois dernières décennies : soutien public à l'industrie et aux technologies de rupture, implantation sur le marché domestique conditionnée à des transferts de technologies dans le cadre de coentreprises, accès au marché intérieur conditionné à un contenu local significatif (en ajoutant la réparabilité pour le cas européen).

La situation de l'Europe s'avère toutefois périlleuse pour jouer à son tour cette carte de la réciprocité. Non seulement son marché intérieur est significativement plus étroit et déjà équipé, mais les deux industries – chinoise et européenne - demeurent traditionnellement exportatrices, donc en compétition intense non seulement en Europe mais sur les autres marchés d'exportation, ce qui rend les économies d'échelle difficiles à reconstituer pour l'industrie automobile européenne.

Si le secteur automobile européen s'avère en danger, il dispose encore d'une base industrielle compétitive, qui peut se moderniser, comme il a réussi le faire dans les années 1970-80 face à la concurrence de l'automobile japonaise et coréenne.

2.1 Protéger le marché temporairement et relancer l'industrie française et européenne

2.1.1 Faut-il vraiment protéger le marché automobile ?

Le débat entre libre-échange et protectionnisme est ancien. Il oppose, d'une part, les partisans du libre-échange à la suite d'Adam Smith et David Ricardo et, de l'autre, les partisans du protectionnisme, au premier rang desquels Friedrich List. La question a animé le débat économique du XIXe siècle et fait naître des arguments en faveur de la protection des industries naissantes. Le « protectionnisme éducateur » proposé par Lise dans son *Système national d'économie politique* (1841) ne rejette pas le libre-échange en soi, mais le libre-échange généralisé entre pays inégalement développés. List considère en effet que le libre-échange bénéficie aux nations déjà industrialisées, fige les pays retardataires dans des spécialisations peu productives et empêche l'émergence d'industries nationales capables de concurrencer les nations avancées. L'économiste prussien propose donc des mesures temporaires de protection du marché pour permettre la naissance d'une industrie, qui a ensuite vocation à affronter la concurrence et le libre-échange. Ses arguments peuvent également s'appliquer à une industrie nationale en reconversion, provisoirement en retard, dont la poursuite du libre-échange pourrait détruire la base industrielle. D'une certaine manière, ces préceptes, qui ont été appliqués en Chine lorsque celle-ci a conditionné l'accès à son marché intérieur, pourraient désormais inspirer l'Europe, en s'appuyant sur la réciprocité.

Toutefois, les mesures de protection n'ont pas toujours été efficaces. Les politiques de substitution aux importations des années 1950-1970, en Amérique latine, en Inde, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ont été des échecs patents avec, dans ces régions, une faible croissance de la productivité, une absence de montée en gamme technologique, des rentes protégées sur le marché local et une incapacité à exporter des produits manufacturés complexes. Les obligations de fabrication locale, en substitution des importations, ont certes créé de l'emploi, mais n'ont pas permis de véritable transfert de technologie, le savoir-faire de conception demeurant dans les pays développés. Si des réussites partielles ont eu lieu, avec la maîtrise du moteur fonctionnant à l'éthanol au Brésil depuis le programme ProAlcool de 1975, ou désormais la fabrication de véhicules frugaux, réparables, peu puissants mais peu consommateurs, donc très bon marché de bout en bout, en Inde, elles n'ont pas suffi à créer un écosystème puissant intégré. Les tentatives de développer une filière automobile

autochtone par des droits de douane élevés (Amérique latine) ou par une politique industrielle limitée à un acteur local (Indonésie des années 1980) ont également viré au fiasco. La taille du marché s'avère ici particulièrement importante, et peut expliquer l'échec des stratégies nationales en Amérique du Sud ou dans le monde arabe, sans épuiser le sujet. Une stratégie payante doit donc être en grande partie européenne, même si des actions nationales cohérentes avec la stratégie globale peuvent être défendues.

La protection commerciale s'avère, en tous cas, insuffisante pour réussir une politique industrielle et peut devenir contre-productive lorsqu'elle n'est pas correctement calibrée. À l'inverse, les stratégies industrielles de la Corée du Sud, de Taïwan, du Japon et, désormais, de la Chine, qui reposent sur une stricte discipline d'exportation, ont fait leurs preuves.

La recherche récente⁴ montre que les stratégies fondées sur l'export permettent une concurrence internationale réelle, imposent la discipline sur les coûts et la qualité, permettent des économies d'échelle grâce aux marchés d'export, encouragent l'innovation et fournissent à l'État un signal objectif de performance. Les subventions et protections peuvent alors être conditionnées aux performances à l'export, et être retirées en cas d'échec.

Considérant qu'une partie de la perte de compétitivité européenne vient d'une sous-évaluation du renminbi, le Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan propose d'imposer des droits de douanes de 20% pour rétablir la compétitivité-coût des industriels. La présente note étant consacrée au cas de l'industrie automobile, la discussion de cette piste, applicable à toute l'industrie et à l'échelle européenne, se limite à sa faisabilité pratique. Non seulement une telle mesure devrait encore trouver sa majorité dans les instances européennes mais elle pourrait en outre rencontrer une forte opposition allemande et ne resterait pas sans réaction de la Chine. Le précédent des discussions fructueuses avec le Japon il y a quarante ans, mentionné dans le rapport du Haut-commissariat, doit être relativisé car le pays dépendait alors des pays occidentaux à la fois pour sa défense et pour son accès à l'énergie.

Des mesures plus ciblées paraissent donc à court terme préférables, à la fois au regard de la capacité de la France à fédérer ses partenaires européens et à expliquer la politique menée à l'égard de la Chine dont l'Europe dépend désormais beaucoup – à 80% désormais affirme l'Agence internationale de l'énergie pour l'ensemble des usages électriques.

⁴ Reda Cherif & Fuad Hasanov – *The Pitfalls of Protectionism: Import Substitution vs. Export-Oriented Industrial Policy*, IMF Working Paper n°2024/086, European Department, avril 2024

Des mesures ciblées font la preuve de leur efficacité. En France, sous l'effet de l'éco-bonus⁵ uniquement, la part de marché des véhicules électriques en provenance de Chine, toutes marques confondues, a reculé de 35% à 13% entre l'année 2023 et le premier semestre 2025. La part des marques chinoises est passée de 10% à 6% du marché du véhicule électrique. Dans le même temps, les autres segments de marché, non protégés, voient une pénétration rapide des marques chinoises (+45% sur le marché du véhicule thermique classique, +145% sur l'hybride, +400% sur l'hybride rechargeable). La part des véhicules électriques s'inverse alors dans les importations, passant de 64% à 40%. La mobilisation d'outils réglementaires à la main de la puissance publique s'avère à la fois efficace et nécessaire de façon large pour éviter une concurrence qui ne se limite pas au véhicule électrique.

2.1.2 Faire de l'*Industrial Accelerator Act* l'occasion de reconstruire la compétitivité de l'industrie en appliquant le modèle de rattrapage chinois

Il est donc tentant, par réciprocité, d'appliquer le modèle de rattrapage chinois et d'exiger des constructeurs chinois qu'ils créent, pour accéder au marché européen, des coentreprises, qu'ils partagent technologies et savoir-faire, et de protéger le marché en s'appuyant sur les normes de contenu local. C'est la voie que la Commission européenne explore à raison, tout en posant des exigences qui paraissent pour l'heure trop basses au regard des enjeux et des risques.

Le 4 mars 2026, la Commission européenne a en effet publié son projet pour renforcer notre capacité industrielle et accélérer la décarbonation, connu sous l'acronyme d'*Industrial Accelerator Act* (IAA), qui promeut notamment la « préférence européenne », à travers l'application de critères d'origine « Union Made / Made in EU » et l'encadrement des investissements directs étrangers (IDE).

L'IAA introduit des critères « Made in EU » et bas carbone dans les marchés publics pour les achats de véhicules électriques, et pour l'attribution de subventions ou de soutien public. Les États membres ne peuvent attribuer d'aides à l'achat par exemple ou acheter eux-mêmes de

⁵ L'écobonus constitue une aide à l'acquisition d'un véhicule, désormais financée par les certificats d'économie d'énergie, dès lors que le véhicule dispose d'un score environnemental suffisant, prenant en compte l'empreinte carbone sur l'ensemble du cycle de vie (fabrication des composants, transport, montage). Ce score est évalué par l'ADEME.

véhicules que si ces derniers disposent d'un contenu local et d'un score carbone suffisants. Aujourd'hui, plus de 70 % des véhicules électriques vendus en Europe bénéficient de soutien public, mais presque aucun n'est conditionné à une production européenne. C'est ce qui explique l'effet positif de l'écobonus français. Un contenu local de 70% (hors batterie) serait exigé et des normes seraient posées sur l'acier ou l'aluminium bas carbone. L'objectif n'est pas d'interdire les importations, mais de conditionner les subventions et avantages fiscaux, ainsi que l'accès aux marchés publics, à une production européenne.

Le critère de « contenu européen » recueille de larges soutiens. De nombreux acteurs industriels appelaient déjà à conditionner l'accès aux aides publique à des critères de contenu européen ("Union Content"). Défendue également par les ONG (T&E par exemple), le monde syndical (voir travaux de l'ETUI, d'Industrial Europe et, en France, les travaux communs de la CFDT et de la FNH par exemple), des universitaires rassemblés au sein de l'IMT de l'IDDRI ou du GERPISA, cette idée est notamment portée par les équipementiers français et certains industriels allemands importants comme Bosch.

Le contenu local permet de se doter de critères incitatifs et progressifs, plutôt que de simples barrières à l'entrée. De ces critères sont compatibles avec le droit commercial international et alignés avec les pratiques déjà en vigueur aux États-Unis, en Inde ou en Indonésie. Il en va de même avec les critères environnementaux qui constituent par ailleurs une nécessité pour construire une industrie exemplaire et plus respectueuse des limites planétaires.

Bien sûr, cette méthode a un impact sur les prix mais T&E⁶ le juge limité, de +1 à +3,5 % sur le prix d'un véhicule électrique aujourd'hui. Les surcoûts devraient baisser rapidement avec la montée en cadence industrielle.

L'objectif recherché, au-delà du coût, demeure prioritairement la résilience, les dépendances européennes aux matières premières apparaissant aujourd'hui comme un facteur de vulnérabilité géopolitique.

Pour autant, la proposition de la Commission reste à compléter. Elle inclut par exemple, au sein du « Made in Eu », des partenaires commerciaux respectant la réciprocité. De fait, un véhicule assemblé en Turquie ou au Maroc à partir de composants chinois risquerait donc d'être inclus dans le dispositif et bénéficierait des subventions.

⁶ T&E, "How can IAA bring local cleantech manufacturing", 20 février 2026

De même, les 70% de contenu local hors batterie demeurent légèrement inférieurs à la moyenne européenne actuelle, ce qui n'exprime donc pas d'ambition particulière de réindustrialisation mais plutôt une résignation au mouvement progressif de délocalisations. L'exclusion des batteries, qui représente une fraction décisive de la valeur, peut, elle, s'avérer rapidement problématique.

À ce stade, l'IAA est le seul instrument réellement disponible pour soutenir une industrie européenne des batteries, faute d'aides directes massives ou de protections commerciales. L'IAA renforce en effet la sélection des investissements directs étrangers (IDE) dans les secteurs stratégiques comme les batteries, les véhicules électriques, les électrolyseurs, le solaire photovoltaïque ou les matières premières critiques. Tout investissement d'une entreprise étrangère à l'UE dépassant 100 M€ serait conditionné à la création d'emplois en Europe, à des transferts technologiques, à des obligations de contenu local et de R&D ou à l'intégration dans les chaînes de valeur européennes. Pour être approuvé, un IDE serait examiné selon 6 critères : la proportion des travailleurs issus de l'Union (qui devrait représenter plus de 50% des effectifs) ; la participation étrangère (limitée à 49%) ; le partenariat avec une entreprise européenne (obligatoire) ; le transfert de technologie (également obligatoire) ; un minimum de R&D dans l'Union (1% du chiffre d'affaires mondial) ; le recours à des intrants européens (au moins 30%). L'autorisation ne serait accordée que pour les investissements répondant au moins à 4 des 6 conditions ce qui signifie que, sans prohiber pas lesdits IDE, on s'emploie à ce que la valeur ajoutée associée soit la plus élevée et la plus européenne possible.

Comme c'est le cas de l'IAA automobile dans son ensemble, ce traitement des IDE et les entorses correspondantes au libéralisme européen ne concernent que les véhicules électriques et leurs batteries. Le dispositif décrit laisse le champ libre à des rachats d'entreprises et/ou, éventuellement, au développement de projets nouveaux qui concerneraient le reste des activités industrielles de l'automobile. Or, en Europe en général et en France en particulier, avant que les exigences du "Made in Europe" aient pu produire leurs effets sur les pratiques d'achat des constructeurs, la baisse des volumes et le développement à grande vitesse de l'approvisionnement extra-européen sur tous types de composants mettent bien des entreprises et des établissements gravement en difficulté. Étant donné le petit nombre des entreprises industrielles de l'automobile qui demeurent solides, les solutions de reprise, quand elles existent, sont le plus souvent examinées par les

parties prenantes avec le soulagement du désespoir⁷. Le risque existe qu'une partie de la filière automobile fasse l'objet d'offres de rachat chinois et que la crainte pour l'emploi pousse ensuite au détricotage de la stratégie de préférence européenne. Seules des mesures encourageant des coentreprises et un contenu local pour l'ensemble du secteur et de son réseau de sous-traitants seront à la hauteur de l'enjeu.

La réussite des transferts de technologie demeure en outre à travailler. Les règles de partage de propriété intellectuelle et de licences, le transfert réel de compétences industrielles par formation effective de la main d'œuvre s'avèrent décisives. Une règle d'approvisionnement progressif auprès de fournisseurs européens inciterait les constructeurs chinois à transférer effectivement technologies et savoir-faire tout au long de la chaîne de valeur.

Surtout, la soif d'apprendre des salariés européens demeure une condition-clé de réussite. A ce stade, à peine conscients du retard, ils ne semblent pas impatients de démontrer leur valeur, contrairement aux salariés chinois qui, après un siècle et demi de domination étrangère, avaient à cœur de faire leurs preuves et de contribuer au décollage de leur industrie. Seront-ils prêts à finir leur journée plus tard pour bénéficier des conseils d'ingénieurs chinois qui savent désormais mieux qu'eux comment réussir ? Il convient sans doute d'imaginer des dispositifs de reconnaissance du transfert effectif des savoir-faire et des connaissances pour encourager la formation, de favoriser des mécanismes d'échange de longue durée dans les ateliers des meilleures entreprises chinoises, associés à des valorisations pécuniaires et symboliques au retour. L'exemple chinois montre que loin de nécessiter un 28^e régime⁸, c'est une véritable politique d'éducation et de formation qui doit être déployée.

L'IAA constitue donc la première occasion de mettre en place une véritable politique de réciprocité. Toutefois, pour atteindre son but, cette réglementation doit couvrir l'intégralité du secteur automobile en ce qui concerne les IDE et, pour le contenu local, partir d'un pourcentage suffisant (75%), qui aurait vocation à progresser, notamment par l'inclusion rapide de la production locale des batteries. Surtout, elle doit s'articuler à une politique de

⁷ Alexandra Kuyo, « L'urgence est aussi de filtrer plus fortement les IDE chinois en Europe », Blog du GERPISA, Sorbonne Université ENS Paris-Saclay, 30 mars 2026.

⁸ Le 28^e régime est un régime juridique optionnel nouveau pour les entreprises, commun à toute l'UE, qui s'ajouterait aux 27 droits nationaux.

formation de la main d'œuvre aux nouveaux standards d'excellence, aujourd'hui maîtrisés par les Chinois.

2.1.3 Promouvoir la réparabilité

Tout comme le contenu local, conforme aux valeurs de l'Union et à la bascule vers un modèle de développement respectueux des limites planétaires et des ressources, la promotion de la réparabilité constitue une voie prometteuse pour reconstituer la résilience de l'industrie. Les batteries chinoises disposent de cellules souvent liées, ce qui entrave leur réparation cellule par cellule.

A ce stade, cette exigence, étrangère à l'industrie chinoise, permettrait de reconstituer à la fois un tissu de services autour des véhicules, moins nombreux que les services qui entourent les véhicules thermiques, et une capacité d'adaptation de l'industrie européenne.

Plus largement, la réorientation du modèle automobile vers la réparabilité participe de la transition du secteur, et suppose de réparer plutôt que de remplacer les véhicules et les pièces, de favoriser la réparabilité des composants critiques (carrosserie, batteries, électronique), de développer le réemploi de pièces issues de l'économie circulaire et d'intégrer la réparabilité dans les critères économiques, environnementaux et assurantiels.

Le livre blanc de Covéa⁹ montre par ailleurs les co-bénéfices de la réparation. En réparant environ 12 400 jantes par an, Covéa permet d'éviter 148 tonnes d'aluminium dans le circuit de recyclage, représentant l'émission de 1 164 tonnes EqCO₂.

Si le recours aux pièces de réemploi automobile progresse, il reste toutefois limité, malgré ses avantages sociaux, environnementaux et économiques. Les pièces de rechange comptent en 2023 pour 51,8 % du coût total des réparations, un poste en hausse de 17,9 % au cours des deux dernières années. Cette dérive des coûts a déjà une répercussion sur les cotisations des assurés automobile, que le recours aux pièces de réemploi permet de modérer.

⁹ Livre blanc, *La réparation durable en automobile*, Covéa, 30 mai 2024

2.2 Créer un véhicule électrique léger, soutenable et abordable : le rôle de la commande publique nationale

2.2.1 L'Europe a connu un alourdissement et renchérissement marquant des véhicules

Entre 2018 et 2023, le prix moyen des voitures neuves en Europe a augmenté de 30 à 40 %, alors que l'inflation générale était d'environ 20 % sur la période. Sur plus longue période, la hausse est encore plus nette, avec une inflation de 66 % entre 2001 et 2021 pour le prix moyen d'une voiture neuve en Europe, contre 38 % d'inflation cumulée sur la même période. Le prix d'une voiture neuve s'est donc accru beaucoup plus vite que le revenu réel des ménages.

Cette inflation conduit à des effets sociaux importants, puisque l'âge moyen de la première acquisition d'un véhicule neuf recule à 55 ans en France (53 en Europe) contre 44 ans en 1990. Le prix d'un véhicule neuf représente désormais 70 à 80 % du revenu annuel médian d'un ménage contre environ 60 % au début des années 2000. Ce coût croissant conduit également à prolonger la vie des véhicules en service. En Europe, les indices montrent une hausse cumulée proche de 40 à 50 % entre mi-2020 et fin-2022 selon les pays, ce qui participe à l'attrition du marché du neuf pour les constructeurs automobiles européens.

Cette évolution pénalise donc les constructeurs. L'Union européenne disposait de 30 voitures neuves pour 1 000 habitants au début des années 2000, contre seulement 23 pour 1 000 habitants en 2023 (- 23 %), alors même que le parc automobile total augmentait. Le taux annuel de renouvellement du parc est passé de 7 % en 2000, à 4 % aujourd'hui. S'il fallait 15 ans pour renouveler le parc en 2000, il en faut 24 désormais aujourd'hui, et jusqu'à 40–45 dans certains pays d'Europe du Sud et de l'Est.

Ce renchérissement pénalise la transition écologique en laissant plus longtemps en circulation les véhicules les plus émetteurs de gaz à effet de serre.

Tommaso Pardi et ses coauteurs montrent, dans une étude de la Fabrique de l'industrie¹⁰, que l'addition de couches de réglementation sur la sécurité passive et active (airbags, renforts de structure, aides à la conduite du véhicule obligatoires), les normes antipollution successives et les exigences Euro NCAP ont conduit à une augmentation du poids des

¹⁰ Marc Alochet, Bernard Jullien, Samuel Klebaner et Tommaso Pardi, *Légère et abordable : les clés d'une voiture électrique à succès*, Les Docs de La Fabrique, Presses des Mines, 2025

véhicules, au renchérissement du coût de leur fabrication et à la montée en gamme par les constructeurs pour absorber les coûts. Tout cela concourt à orienter le modèle économique vers la valeur plutôt que vers le volume, avec des véhicules plus chers, aux marges plus intéressantes. Résultat : une réduction drastique de l'offre de petites voitures simples. Les véhicules de moins de 1 100 kg représentent aujourd'hui moins de 5 % des ventes, contre des parts bien supérieures dans les années 1990.

Le véhicule électrique européen constitue l'exemple paradigmatique de cette tendance. Entre 2010 et 2023, le véhicule électrique moyen vendu en Europe a pris 810 kg et atteint un prix catalogue moyen de 67 000 €, le plus élevé au monde. Les constructeurs ont délaissé le segment des petits véhicules légers, malgré une demande latente.

Alors que la trajectoire actuelle d'électrification des véhicules est inférieure aux objectifs, les ventes de véhicules électriques ralentissent en Europe, principalement en raison de leur prix élevé et de leur masse excessive.

Il va sans dire que le contraste entre cette évolution européenne et la massification, associée aux gains de productivité, opérée en Chine participent à l'impasse industrielle actuelle.

2.2.2 Développer une offre de véhicule électrique soutenable et abordable

Le développement de véhicules électriques soutenables et abordables (VESA) permettrait au contraire de réduire plus efficacement les émissions de CO₂, en recourant à moins de matériaux, à des batteries plus petites et en permettant une consommation électrique plus faible à l'usage et, bien sûr, moins coûteuse que la consommation de carburants fossiles.

Cette solution existe de longue date au Japon (*kei cars*) et se développe également avec succès en Chine et en Inde. Au regard du rationnement du marché du neuf en Europe, jusqu'à 25 % du marché européen pourrait en être équipé en 2035, soit 2,5 à 3,5 millions de véhicules par an.

En accélérant le renouvellement du parc automobile, les VESA contribueraient significativement à la baisse des émissions à l'horizon 2030-2050, en particulier dans les pays où le parc est ancien et où son renouvellement s'est particulièrement ralenti (comme en France), et réduirait très significativement à la fois le coût d'acquisition et le coût d'usage du véhicule électrique, au bénéfice des ménages.

Industriellement, cette solution permet en outre d'orienter l'ensemble de la chaîne de valeur vers la nécessaire baisse des coûts face à la concurrence chinoise après les années de montée en gamme.

L'objectif consiste donc à créer une voiture électrique autour de 15 000 €, grâce à une conception centrée sur l'usage réel (trajets du quotidien, autonomie raisonnable) et naturellement à une réduction de la taille, du poids et du niveau de sophistication.

Cette solution permettrait de répondre à la sensation que l'interdiction des véhicules thermiques en 2035 se révèle trop inéquitable socialement. Elle permettrait également de montrer que l'électrification du véhicule léger peut répondre durablement aux besoins de mobilité décarbonée des actifs éloignés des centres urbains qui, faute d'une offre suffisante de transport collectif, se rendent à leur travail en voiture individuelle. Elle permettrait en effet le développement d'une offre accessible aux classes populaires comme aux automobilistes aux usages urbains et péri-urbains prédominants.

Naturellement, cette proposition demeure cohérente avec une approche par analyse de cycle de vie (ACV) et avec la mise en place d'un écoscore, ce véhicule affichant un avantage environnemental évident.

2.2.3 Lancer un appel d'offres d'État pour structurer sans délai une offre française à bas coûts

Pour initier la constitution de cette offre, il n'est pas nécessaire d'attendre tout de l'Union européenne.

Concrètement, l'État pourrait acheter en masse un grand nombre de véhicules et sélectionner un intermédiaire pour les mettre sur le marché à prix réduit, au bénéfice des consommateurs. L'État achèterait donc directement les véhicules. Il inscrirait un certain nombre de critères dans le cahier des charges de la commande publique, dont un haut niveau de contenu local. Afin de limiter l'apport en capital, il pourrait attendre un volume de précommandes suffisant pour s'assurer de limiter le risque. Il conviendrait donc pour l'État de lancer un appel d'offres européen pour sélectionner un constructeur recourant à un contenu local fort. Les montants étant au final acquittés par les ménages, le coût, uniquement transitoire pour l'État, au titre de l'avance de trésorerie faite aux ménages, pourrait être de l'ordre de 7Mds€ pour 500 000 véhicules, bien inférieur au coût du leasing social qui appelle un volume important de

subventions et soutient la demande plus qu'il n'incite à maîtriser le prix de l'offre. Pour maîtriser ce volume, un appel par tranches, une fois une partie des commandes préfinancée, pourrait être mis en place.

Il est naturellement possible de développer aussi une version en leasing, en sélectionnant un opérateur assurant l'offre. Toutefois, dans cette période de fort changement technologique, la gestion de la valeur résiduelle de véhicules qui peuvent être rapidement dépassés technologiquement (durée de recharge, autonomie du véhicule notamment) demeure difficile. L'arrivée prochaine sur le marché des occasions issues des flottes d'entreprises qui ont massivement basculé vers des solutions électriques et hybrides devrait dans tous les cas détendre le prix sur le marché de l'occasion, rendant toutefois la constitution d'une offre de leasing moins attractive que lors des moments où la valeur des occasions reste très élevée comme à ce jour.

Afin de réaliser cette opération au bénéfice des constructeurs et équipementiers nationaux et des ménages résidant en France, il conviendra sans doute d'exploiter toutes les marges offertes par la rédaction du cahier des charges, et de jouer avec les souplesses laissées à l'interprétation de la Commission, à la manière de ce que fait l'Italie aujourd'hui sur d'autres sujets.

L'effet volume d'achat profiterait donc au consommateur, avec une offre *low cost*, du fait du véhicule, grâce au rabais sur le prix permis par l'achat en gros et d'un coût du capital pour l'achat des véhicules qui devient le coût du capital de l'État. Il bénéficierait également à l'industrie qui disposerait d'un volume d'achat garanti suffisant pour dérisquer le lancement d'une offre.

2.3 Investir massivement

Si les propositions qui précèdent peuvent, à court terme, permettre d'amortir le choc actuellement subi par l'industrie automobile française et européenne, il n'est pas envisageable de réussir dans la durée sans un investissement coordonné et massif.

L'échec de Northvolt, l'entreprise qui visait une stratégie ambitieuse de fabrication de batteries européennes, témoigne des grandes difficultés endurées par un acteur de marché naissant qui doit affronter, sans protection et sans aides, la compétition de concurrents

supérieurs. Northvolt a réussi la recherche et développement de batteries, mais échoué dans la montée en cadence industrielle. Alors qu'il lui aurait fallu plusieurs années de fonctionnement à pertes pour franchir les étapes lui permettant d'être efficace, sa levée de fonds privée, insuffisante au regard de la marche à franchir, ne lui permettait pas d'affronter assez longtemps le marché. Cet exemple se répètera tant que l'investissement public et privé ne permettra pas d'accompagner et de dérisquer le lancement d'alternatives, c'est-à-dire sans le lancement d'une stratégie de financement de l'industrie européenne à la hauteur des enjeux.

La compétition n'est, pour autant, pas perdue d'avance. L'avance chinoise dans la batterie s'érodera à mesure que l'avantage technologique deviendra moins marquant pour l'utilisateur. Si doubler l'autonomie et diviser par quatre le temps de recharge compte quand une batterie permet de rouler 120 kilomètres et se recharge en 20 minutes, ce ne sera plus le cas si l'écart de temps de recharge devient peu significatif à l'usage – il n'y a plus de frontière commerciale inaccessible si l'écart de temps de recharge varie d'une minute à trois.

Surtout, la maîtrise de la prochaine génération de batterie, la batterie solide, peut rebattre les cartes d'ici 10 ans. Une batterie solide se distingue d'une batterie lithium-ion classique par son électrolyte entièrement solide (céramique, polymère ou hybride) plutôt que liquide. La densité énergétique devrait théoriquement être plus élevée de 30 à 70% par rapport aux batteries Li-ion actuelles, ce qui devrait permettre plus d'autonomie à poids égal, ou des batteries plus petites et plus légères, permettant de réduire encore l'empreinte environnementale et les performances des véhicules électriques. La sécurité devrait en outre être grandement améliorée (absence de solution inflammable et de feu électrique), générant un moindre risque pour les assureurs en cas de collision légère. Toutefois, des verrous technologiques demandent encore à être levés comme le contact entre électrolyte et électrode, le fonctionnement à température ambiante ou froide. L'industrialisation sera également une étape déterminante puisque la fabrication industrielle est particulièrement complexe et qu'elle doit permettre d'abaisser des coûts au départ élevés du fait des matériaux utilisés et des équipements nécessaires.

De même, la maîtrise du véhicule autonome doit demeurer un objectif. Même si la Chine et les Etats-Unis ont beaucoup investi, l'écosystème français (CEA-List, Inria, IFSTTAR / Université Gustave Eiffel, Valéo) et européen (notamment allemand) a les moyens de rester

dans la course si des investissements suffisants sont déployés. Il importe alors d'investir dans la R&D pour que la maîtrise de cette solution soit française et européenne.

La réorientation dans la durée de fonds vers la R&D en France et en Europe sera déterminante.

2.4 Remettre du long terme dans la gouvernance et le financement des entreprises

La réussite passera nécessairement par la capacité à remettre du temps long dans le financement et la gouvernance des entreprises.

La logique du capitalisme actionnarial, face à un choc de cette ampleur, peut pencher vers une maximisation du profit immédiat, plus rémunérateur qu'un réinvestissement par nature risqué dans le long terme. Dans cette hypothèse, les constructeurs feraient le choix d'amortir, autant que possible, les capacités de production existantes, d'en tirer toute la valeur possible, tout en demandant des protections au nom de l'emploi, ou en assemblant des composants de moins en moins nationaux, en s'associant à des constructeurs chinois ou encore en leur vendant leur marque, comme Volvo.

C'est déjà cette logique qui a conduit les marques européennes, au sortir du COVID, à augmenter leurs prix, marges et dividendes. Au moment où il aurait fallu réinvestir massivement dans la réduction des coûts, les constructeurs, à l'instar de Stellantis, ont préféré une stratégie d'augmentation de la valeur par véhicule à une approche ambitieuse de réduction des coûts par la prise de parts de marché suffisantes.

Les rémunérations exorbitantes accordées aux dirigeants, sans clauses de récupération, et le développement de stratégies qui se révèlent perdantes, comme celle de Stellantis, témoigne de l'absence de prise de conscience de la bascule qui s'est opérée il y a cinq ans et d'une cécité certaine de la gouvernance actionnariale.

C'est pourquoi il apparaît souhaitable, dans une période de bascule, de s'assurer de l'alignement des intérêts des actionnaires avec ceux des autres parties prenantes – travailleurs, territoire, filière industrielle locale et, naturellement, pouvoirs publics. Un processus de codétermination à la française, une capacité renforcée des actionnaires de long terme, une entrée temporaire par l'État au capital des entreprises ou une capacité plus

forte d'empêcher la vente d'actifs stratégiques participent alors des outils indispensables dans cette période.

De même, l'orientation de l'épargne vers le territoire européen s'avère primordial. Le développement de surcapacités en Chine et la faiblesse des marges signalent la capacité des entreprises chinoises à accéder à une épargne abondante disposant d'une rémunération limitée. L'orientation de l'épargne vers les fonds finançant la résilience du territoire national, son tissu industriel et sa capacité à se développer de façon autonome constituerait une étape décisive.

Les avantages fiscaux de l'épargne (épargne en actions, assurance-vie notamment) pourraient ainsi être réservés aux nouveaux flux vers des produits composés de parts sociales ou de dettes de sociétés non cotées européennes, dédiés à l'autonomie stratégique européenne, ou visant à la transition écologique ou à la solidarité (fonds solidaires). En miroir, les fonds destinés à financer des entreprises d'économies développées, notamment les entreprises américaines et asiatiques, pourraient être pénalisés fiscalement par un taux légèrement supérieur égalisant les rentabilités des investissements.

Cette réorientation de l'épargne conduirait alors à drainer les financements vers les sociétés qui concourent au développement d'une Europe désirable, engagée dans le maintien de l'emploi, la solidarité et une transition juste.

Compte tenu du poids de l'industrie automobile dans l'industrie européenne, nul doute que cette réorientation de l'épargne trouverait à s'y investir de façon privilégiée.

