



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

**COMPETITIVITE DE LA BELGIQUE DANS LE SECTEUR AUTOMOBILE: ETUDE DU
CAS DE L'USINE D'AUDI BRUSSELS ET COMPARAISON AVEC LA SLOVAQUIE**

Promoteur : Didier Reynders
Lecteur: Michel De Wolf

Mémoire-recherche présenté par
Pauline Fallon

En vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

En préambule de ce mémoire, je tiens à exprimer mes vifs remerciements aux nombreuses personnes qui ont rendu sa réalisation possible, grâce à leurs conseils judicieux, leur aide précieuse ou leur soutien sans relâche.

D'abord et avant tout, je souhaite remercier mon promoteur, Monsieur Didier Reynders, Vice Premier Ministre, pour ses conseils avisés et le temps qu'il m'a consacré; ainsi que son assistant, Monsieur Nicolas Ledent, pour son soutien, sa disponibilité et son esprit critique, constructif et rassurant.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble des personnes qui ont su se rendre disponibles pour répondre à mes questions et qui ont su communiquer la passion pour l'automobile qui les anime: Andreas Cremer, secrétaire général d'Audi Brussels; André Chatelain, ancien membre du comité de direction et directeur du département logistique de VW Forest; Eddy Vandemoortele, head of accounting, tax and treasury d'Audi Brussels; Luc Walckiers, délégué principal du syndicat des employés, techniciens et cadres d'Audi Brussels; Daniel Sluysmans, ancien directeur du département IT de VW Forest; Erik Prieels, directeur des ressources humaines d'Audi Brussels; Pierre Masai, CIO chez Toyota Europe; Bert Mons, directeur chez Agoria; Joost Vantomme et Steven Soens, représentants de la FEBIAC; et enfin Philippe Casse, ancien responsable des relations publiques chez D'Ieteren et actuel représentant belge à la FIA; sans oublier Olivier Debande, conseiller à la Banque Européenne d'Investissement; et Ján Pribula, secrétaire général de l'association de l'industrie automobile de la République Slovaque. Dans ce cadre, je tiens particulièrement à exprimer ma gratitude envers Willy Hardman sans qui bon nombre de ces interviews n'auraient pas pu avoir lieu.

Finalement, *last but not least*, je remercie mes proches pour leur soutien absolument incroyable, avec un "merci" spécial adressé à mon père pour son enthousiasme et sa patience infinie.

J'espère que vous éprouverez autant de plaisir à lire ce mémoire que j'en ai eu à le réaliser.

Pauline Fallon

Table des matières

1. Introduction	1
2. Caractérisation du secteur de construction automobile	3
2.1. Grandes tendances du secteur automobile.....	3
2.1.1. Importance économique et croissance.....	3
2.1.2. Surcapacité mondiale	4
2.1.3. Innovation, accélération du progrès technologique et environnement	5
2.1.4. Changement du comportement des consommateurs	8
2.1.5. Globalisation et concentration.....	9
2.2. Evolution du modèle de production: Taylorisme, Fordisme et Toyotisme	11
2.3. Structure du secteur automobile	14
2.3.1. Principaux acteurs de la chaîne de valeur automobile.....	14
2.3.2. Modification de la relation avec les fournisseurs	15
2.3.3. Aménagement de <i>clusters</i>	17
2.3.4. Obsolescence des <i>brownfields</i>	18
2.4. Structure des coûts d'un véhicule	19
2.5. Conclusion.....	21
3. Situation du secteur de construction automobile.....	22
3.1. Le secteur automobile dans le monde	22
3.2. Le secteur automobile en Europe	23
3.2.1. Situation générale	23
3.2.2. Impact de la crise.....	24
3.2.3. Evolution du secteur automobile entre pays européens.....	25
3.2.3.1. <i>Main d'œuvre</i>	25
3.2.3.2. <i>Production</i>	26
3.2.3.3. <i>Ventes</i>	27
3.2.3.4. <i>Exportations</i>	27
3.3. Un zoom sur le secteur automobile en Belgique	28
3.3.1. Bref historique	28
3.3.2. Présentation générale.....	30
3.3.2.1. <i>Chiffres clés</i>	30
3.3.2.2. <i>Production et exportation</i>	31
3.3.2.3. <i>Main d'œuvre</i>	32
3.3.2.4. <i>Consommation domestique</i>	32
3.3.3. Présentation par usine d'assemblage automobile.....	32

3.4.	Conclusion.....	34
4.	Etude de Cas: VW Forest - Audi Brussels	35
4.1.	Contexte externe: compétitivité coût et hors coût de la Belgique	36
4.2.	Contexte interne: présentation de VW AG, Audi AG et Audi Brussels.....	40
4.2.1.	Volkswagen AG	40
4.2.2.	Audi AG	41
4.2.3.	Audi Brussels	41
4.2.3.1.	<i>Bref historique</i>	41
4.2.3.2.	<i>Présentation générale</i>	42
4.3.	VW Forest	43
4.3.1.	Décision d'achat de l'usine de Forest par VW	43
4.3.1.1.	<i>Facteurs contextuels</i>	43
4.3.1.2.	<i>Facteurs de compétitivité de la Belgique</i>	44
4.3.2.	Décision de vente de l'usine de Forest par VW	45
4.3.2.1.	<i>Facteurs contextuels</i>	45
4.3.2.2.	<i>Facteurs de compétitivité de la Belgique</i>	46
4.4.	Audi Brussels	47
4.4.1.	Décision de rachat de l'usine de Forest par Audi AG.....	48
4.4.1.1.	<i>Facteurs contextuels</i>	48
4.4.1.2.	<i>Facteurs de compétitivité de la Belgique</i>	49
4.4.2.	Raisons du succès de l'usine de Forest	52
4.4.2.1.	<i>Facteurs contextuels</i>	52
4.4.2.2.	<i>Facteurs de compétitivité de la Belgique</i>	53
4.4.3.	Difficultés rencontrées par Audi Brussels.....	54
4.5.	Contraste avec d'autres constructeurs automobiles	56
4.6.	Conclusion.....	56
5.	Mise en perspective au travers du cas de la Slovaquie.....	57
5.1.	Bref historique.....	58
5.2.	Présentation générale.....	58
5.3.	Présentation par constructeur automobile	60
5.4.	Facteurs de succès	61
5.4.1.	Coût du travail et charges fiscales moindres	61
5.4.1.1.	<i>Coût du travail</i>	61
5.4.1.2.	<i>Fiscalité</i>	63
5.4.1.3.	<i>Coûts énergétiques</i>	64
5.4.2.	Qualité et disponibilité de la main d'œuvre	64

5.4.3.	Les possibilités logistiques	66
5.4.4.	Développement par les autorités d'un environnement favorable au business.....	67
5.4.4.1.	<i>Réforme de l'Etat</i>	67
5.4.4.2.	<i>Aides publiques et incitations à l'investissement</i>	68
5.4.4.3.	<i>Soutien des autorités locales</i>	69
5.5.	Conclusion.....	70
6.	Conclusion.....	71
6.1.	Synthèse des critères décisionnels et évaluation de la compétitivité belge	71
6.1.1.	Facteurs contextuels	71
6.1.2.	Facteurs de compétitivité.....	72
6.1.2.1.	<i>Compétitivité coût</i>	72
6.1.2.2.	<i>Compétitivité hors coût</i>	73
6.2.	Enseignements et recommandations.....	74
6.2.1.	Réforme des charges sociales patronales.....	75
6.2.2.	Réforme de la fiscalité des entreprises	75
6.2.3.	Enjeu de la compétitivité énergétique	76
6.2.4.	Amélioration des relations de l'Etat et des syndicats avec les entreprises.....	76
6.2.5.	Médiatisation des efforts réalisés	77
6.2.6.	Proactivité et ciblage des efforts.....	78
6.3.	Limites et recherches futures.....	79
6.4.	Recul critique personnel.....	80
7.	Bibliographie.....	81
7.1.	Sources primaires	81
7.2.	Sources secondaires.....	81
8.	Annexes	93

Liste des abréviations

ACEA	Association des Constructeurs Européens d'Automobiles
AG	<i>Aktien Gesellschaft</i> (Société Anonyme)
AIA SR	Association de l'Industrie Automobile de la République Slovaque
BRIICS	Brésil, Russie, Inde, Indonésie, Chine et Afrique du Sud
CA	Chiffre d'Affaires
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CIO	<i>Chief Information Officer</i>

VIII.

EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
FEBELIEC	<i>Federation of Belgian Industrial Energy Consumers</i>
FEBIAC	Fédération des Entreprises Belges de l'Industrie de l'Automobile et du Cycle
FIA	Fédération Internationale de l'Automobile
Fiat	Fiat Chrysler Automobiles
Ford	Ford Motor Company
GCI	Global Competitiveness Index
GM	General Motors
Honda	Honda Motor Company
IDE	Investissements Directs à l'Etranger
IT	<i>Information Technology</i>
NACE	Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OICA	Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles
OST	Organisation Scientifique du travail
PIB	Produit Intérieur Brut
PSA	PSA Peugeot-Citroën
R&D	Recherche et développement
Suzuki	Suzuki Motor Corporation
Toyota	Toyota Motor Corporation
TPS	Toyota Production System
UE	Union Européenne
VW	Volkswagen

Liste des figures

Figure 1. Production et vente de voitures par région en 2014, évolution par rapport à 2013

Figure 2. Chiffres clés sur le secteur automobile dans l'UE

Figure 3. Production et vente de voitures en UE entre 2005 et 2014

Figure 4. Production de voitures en UE, poids de chaque pays et variation entre 2005 et 2014

Figure 5. Chronologie des installations et fermetures d'usines d'assemblage en Belgique

Figure 6. Production de voitures et véhicules en Belgique entre 2000 et 2014

Figure 7. Cartographie des usines d'assemblage en Europe en 2011

Figure 8. Synthèse des critères décisionnels et des facteurs de compétitivité d'un pays

Figure 9. Comparaison du secteur automobile en Belgique et en Slovaquie

Figure 10. Production de voitures en Belgique et en Slovaquie entre 2000 et 2014

Figure 11. Comparaison des coûts du travail et de leur composition en Belgique, Allemagne, France, Pays-Bas et Slovaquie

Figure 12. Comparaison des charges fiscales totales pesant sur les entreprises en Belgique, Allemagne et Slovaquie en 2014

Figure 13. Comparaison des coûts d'énergie en Belgique, en Allemagne et en Slovaquie en 2011

Liste des annexes

Annexe 1. Liste des interviews

Annexe 2. Echanges internationaux de véhicules de tourisme, en pourcentage de la production mondiale, 2011

Annexe 3. Description plus détaillée du secteur automobile dans le monde

Annexe 4. Plan d'action de relance du secteur automobile en Europe

Annexe 5. Evolution de l'emploi dans le secteur automobile en UE entre 2005 et 2012

Annexe 6. Taux de spécialisation en Europe

Annexe 7. Productivité de la main d'œuvre en Europe

Annexe 8. Evolution du volume des ventes sur le marché européen

Annexe 9. Taux de motorisation en Europe

Annexe 10. Marché automobile en Belgique

Annexe 11. Cartographie des implantations des constructeurs automobiles en Belgique

Annexe 12. Présentation plus détaillée de VW AG

Annexe 13. Présentation plus détaillée d'Audi AG: histoire du groupe

Annexe 14. Etudes des cas de Toyota, Volvo et Ford

Annexe 15. Marché automobile en Slovaquie

Annexe 16. Présentation des sites de production en Slovaquie

Annexe 17. Cartographie des implantations des constructeurs automobiles en Slovaquie

Annexe 18. Composition du coût de l'électricité en Belgique et dans les pays voisins, 2015

Annexe 19. Retranscriptions des interviews

1. Introduction

L'automobile occupe depuis plus d'un siècle une place importante dans l'économie mondiale, européenne et, plus particulièrement, belge. En contraste avec la croissance quasi continue du secteur automobile à l'échelle mondiale, la Belgique fait face à un déclin dramatique de l'un des fleurons de son industrie. Comme le relate la presse depuis une trentaine d'année, les fermetures des usines belges en témoignent: *"Renault-Vilvorde ferme: 3100 emplois disparaissent"* (Le Soir, 1997); *"La Flandre sous le choc : Opel Anvers est condamnée. [...] Concrètement, fin 2010, les lignes de production seront arrêtées. Au total, ce sont donc 2 665 travailleurs qui auront été touchés par ce drame"* (La Libre, 2010); *"La fermeture définitive ce 18 décembre [2014] de l'usine Ford à Genk est un coup dur pour le Limbourg. [...] L'usine représentait 10 000 emplois directs et indirects"* (Belga, 2014). Alors que la Belgique a été la championne de la production automobile mondiale par habitant depuis près d'un demi siècle, le pays ne compte aujourd'hui plus que deux constructeurs en son sein, Audi et Volvo.

Au vu de l'importance du secteur automobile pour l'industrie belge et de son déclin navrant, l'objectif de ce mémoire est d'étudier la compétitivité de la Belgique, dans ce secteur en particulier. Il s'agit d'identifier les critères utilisés par les constructeurs automobiles pour évaluer la compétitivité d'un pays et d'en déduire l'état de la compétitivité belge. Et ce par le biais de l'étude du cas de l'usine d'Audi Brussels, une histoire à succès belge en contraste avec le déclin général et les fermetures récentes, qu'il serait bon de pouvoir répliquer dans le pays; ainsi que d'une comparaison avec la Slovaquie, actuelle championne de production automobile par habitant.

La compétitivité d'un pays est un concept complexe permettant d'en évaluer la performance économique: il s'agit de l'aptitude d'un pays à attirer et maintenir durablement des activités économiques en son sein (et celle de ses entreprises à faire face à leurs concurrentes) par rapport aux autres pays ayant des activités économiques semblables. Cette aptitude s'évalue sur base d'un ensemble de facteurs quantitatifs (compétitivité coût) et qualitatifs (compétitivité hors coût) (OCDE, s.d.; Ghaffari et Jaafar, 2008; Kerviler, 2011; Trader Finance, 2014). L'industrie automobile, quant à elle, est définie par la Commission européenne dans la classification NACE Rév. 2 (29) comme l'ensemble des activités relatives à la construction de véhicules automobiles destinés au transport de passagers ou de marchandises, de loisir ou utilitaires; la fabrication d'équipements automobiles, parties ou accessoires; et la fabrication de carrosseries et de remorques (Commission européenne, 2008).

Puisqu'il convient d'analyser la compétitivité d'un pays en comparaison avec d'autres pays, nous définissons le marché considéré comme le marché européen, la production automobile ayant généralement lieu dans la même région que les ventes, et la comparaison se concentre sur la Slovaquie afin de délimiter le travail. D'autre part, alors que le secteur automobile tel que défini ci-dessus constitue la base d'analyse de ce mémoire, une attention particulière est accordée aux constructeurs ou assembleurs automobiles puisque ces derniers sont les principaux décideurs dans le secteur (bien que leurs décisions aient un impact énorme sur les équipementiers et les concessionnaires). C'est pourquoi il a été choisi d'étudier le cas de l'usine d'assemblage d'Audi Brussels. L'étude se concentre également sur les voitures particulières (excluant donc généralement les véhicules utilitaires) puisque cela correspond au cas d'Audi Brussels et que la Slovaquie ne produit également que des voitures (ces dernières constituant la part majoritaire de l'ensemble des véhicules produits, les chiffres correspondant à l'ensemble des véhicules ou seulement les voitures suivent la même tendance).

La méthodologie utilisée pour réaliser ce mémoire se base aussi bien sur des sources primaires, que secondaires. L'étude se base sur dix interviews réalisées auprès de personnes liées à l'industrie, affichant des profils très variés (employés au sein d'Audi Brussels, occupant tous un poste différent, allant du secrétaire général de l'usine au délégué syndical; et autres experts du secteur automobile)(annexe 1), afin de développer une compréhension profonde du secteur, ainsi que des besoins, difficultés et enjeux rencontrés par les constructeurs automobiles. D'autre part, ce mémoire est également le recueil d'informations collectées dans des rapports de l'OCDE, de la Commission Européenne, ou de la Banque d'Investissement Européenne; des fédérations automobiles et industrielles, belges et slovaques; ainsi que d'entreprises de consultance, telles que McKinsey et KPMG; et d'articles de presse.

Le premier chapitre de ce mémoire s'emploie à caractériser le secteur automobile, les grandes tendances qu'il présente, l'évolution du modèle de production, les principaux acteurs de sa chaîne de production, afin d'en découvrir son fonctionnement et les enjeux qui l'animent, et pour établir les bases de l'étude. Le second chapitre étudie alors l'ampleur du secteur à l'échelle du monde, de l'Europe et de la Belgique, et explicite le constat du déclin du secteur en Belgique en contraste avec la situation mondiale en croissance. Dès lors qu'un tel constat a lieu d'être, il convient d'en comprendre les raisons: le chapitre suivant a donc pour objet l'étude du cas de l'usine d'Audi Brussels permettant de mettre en évidence les facteurs ayant poussé une marque du groupe Volkswagen AG à se retirer du pays en 2006 et une autre marque du même groupe à reprendre l'usine en 2007, avec succès. Cette étude, complétée par

trois brèves études du cas d'autres constructeurs automobiles, vise à identifier et illustrer la liste des critères de comparaison utilisés par un constructeur automobile pour évaluer la compétitivité d'un pays, et à distinguer les facteurs en faveur et en défaveur de la décision d'une entreprise de s'installer ou rester en Belgique. Enfin, le succès de la Slovaquie dans le secteur automobile est analysé, afin de servir de base de comparaison pour la Belgique et de mettre en lumière ce qui pourrait être imité. Finalement, la conclusion a pour objet de synthétiser l'ensemble des critères identifiés pour évaluer la compétitivité d'un pays dans le secteur de la construction automobile, de discuter des perspectives futures du secteur en Belgique et d'avancer quelques pistes pour doter le pays d'arguments susceptibles d'attirer des investisseurs du secteur.

2. Caractérisation du secteur de construction automobile

Ce chapitre vise à décrire le secteur automobile dans son ensemble. Afin d'analyser la compétitivité de la Belgique dans le secteur, il est, en effet, nécessaire de connaître au préalable comment ce secteur fonctionne, de quoi il est constitué, comment il évolue, quels sont les principaux challenges rencontrés, etc. La première section se penche donc sur les grandes tendances qui animent le secteur automobile. Dans la seconde section, est abordée l'évolution du processus de production automobile. Les principaux acteurs de sa chaîne de valeur sont ensuite définis dans la troisième section, ainsi que l'évolution de la structure du secteur à la lumière de l'évolution du processus de production. Finalement, une dernière section se penche sur la structure de coûts d'un véhicule.

2.1. Grandes tendances du secteur automobile

L'industrie automobile peut être caractérisée par cinq grandes tendances mondiales: son importance économique et sa croissance, la surcapacité dans le monde, l'accélération de l'innovation et l'environnement, l'évolution des comportements des consommateurs, ainsi que la globalisation et le double phénomène de concentration (Coppens et van Gastel, 2003; Commission européenne, 2014a).

2.1.1. Importance économique et croissance

L'industrie automobile représente une part importante de l'activité économique d'un grand nombre de pays industrialisés, tels que l'Allemagne, la Belgique, la Corée du Sud, les Etats-Unis ou le Japon (Coppens et van Gastel, 2003), et revêt un caractère stratégique pour ces

pays du fait de son poids dans leur produit intérieur brut (PIB) et de l'emploi qu'elle génère. Il est important de noter que *"la part directe du secteur automobile dans le total de la valeur ajoutée et de l'emploi est relativement modeste: même dans les pays où le secteur automobile est de taille, la fabrication de véhicules à moteur, de remorques et de semi-remorques ainsi que de carrosseries, de pièces détachées et d'accessoires pour automobiles et moteurs ne représente tout au plus que 4% de la valeur ajoutée et 2% de l'emploi"* (OCDE, 2013, p. 4).

Cependant, du fait de sa forte volatilité, le secteur automobile peut être à l'origine de *"fluctuations importantes de l'ensemble de l'économie"* (OCDE, 2013, p.4). D'autre part, l'industrie automobile ne se limite pas aux constructeurs automobiles: le poids de l'industrie automobile dans l'économie mondiale s'étend aux fournisseurs, équipementiers et prestataires de services, et donc aux nombreux secteurs qui y sont liés. Le secteur de construction automobile a, en effet, des répercussions sur de nombreux autres secteurs (sidérurgie, chimie, composants électroniques et textile)(OCDE, 2013). Il est estimé que chaque emploi direct dans le secteur automobile soutient cinq emplois indirects (OICA, 2015c).

Le chiffre d'affaires global de l'industrie automobile s'élève à près de 2.000 milliards d'euros (OICA, 2015c). Les ventes mondiales de véhicules continuent de croître et ont dépassé leur niveau d'avant la crise de 2008 (Observatoire de Cetelem, 2015) pour atteindre un niveau jamais égalé de plus de 88 millions de véhicules, dont près de 65 millions de voitures en 2014 (OICA, 2015b). Cependant, ce regain de croissance n'a pas été général puisque l'Europe a enregistré un déclin dans ses ventes pendant cinq années consécutives (de 2008 à 2013), avec néanmoins une reprise en 2014 (Car 2020 Report, 2014). Les projections sur les ventes automobiles indiquent, en effet, que les pays BRIICS seront les principaux bénéficiaires de la croissance attendue dans les prochaines années (OCDE, 2013; OCDE, 2015a).

2.1.2. Surcapacité mondiale

La deuxième caractéristique principale de l'industrie automobile est la surcapacité mondiale, non seulement dans les marchés matures, mais aussi dans les marchés émergents (KPMG, 2011). Celle-ci étant complexe à calculer, le niveau précis de surcapacité ne fait pas l'objet d'un consensus. Une étude de l'OCDE estime que *"en 2012, l'utilisation des capacités de production a oscillé autour de 70% en moyenne dans les différents pays, bien au-dessous de la moyenne historique pour l'industrie manufacturière, qui est de 80% [correspondant à un niveau soutenable pour des usines d'assemblage automobile]. En France, en Italie et en Espagne, les taux d'utilisation sont très nettement inférieurs"* (OCDE, 2013, p.3; Commission

européenne, 2014a). Les constructeurs sont confrontés à un excès de l'offre face à l'insuffisance de la demande, accentuant les pressions concurrentielles (Krifa, 2001).

Cependant, selon un directeur de chez Agoria, la fédération des entreprises technologiques, la surcapacité est un problème majeur en Europe particulièrement (Mons, 2014). Comme indiqué plus haut, les projections sur les ventes automobiles indiquent que les pays émergents seront les principaux bénéficiaires de la croissance attendue dans les prochaines années (OCDE, 2013; OCDE, 2015a). Des pays comme la Chine, enregistrant un taux de motorisation de 69 véhicules pour 1000 habitants en 2012 contre 582 en Europe ou 770 aux Etats-Unis, représentent un gigantesque potentiel de développement (Observatoire de Cetelem, 2015). Toutefois, la production automobile se fait généralement dans la région où ont lieu les ventes et les exportations s'effectuent majoritairement dans une certaine proximité géographique, pour des raisons de coûts de logistique et d'autres obstacles tels que des droits de douanes (annexe 2). Du fait de ces mouvements limités, la croissance expérimentée par les pays émergents ne profitera pas aux pays européens puisque la production des régions saturées ne peut pas simplement être exportée vers les régions en croissance. Par conséquent, résoudre le problème de surcapacité dans ces pays *"pourrait s'avérer difficile sans progrès considérables de la compétitivité"*, rendant les exportations vers d'autres régions plus envisageables (OCDE, 2013, p.3). Etre présent et de préférence premier arrivé sur les marchés émergents est donc crucial pour les constructeurs automobiles (Cremer, 2015).

2.1.3. Innovation, accélération du progrès technologique et environnement

L'industrie automobile est intimement liée à l'innovation. A titre d'illustration, plus de 15% des dépenses totales en Recherche et Développement (R&D) sont attribués à l'automobile en République tchèque, en Suède, en France et au Japon, et plus de 30% en Allemagne (OCDE, 2013). Il pourrait donc être craint qu'une diminution de la production automobile dans un pays affecte la capacité d'innover de ce pays. Toutefois, *"la plupart des entreprises du secteur ont des capacités de production dans d'autres pays et dans d'autres régions du monde, [...] et pourraient donc conserver des structures de recherche et développement importantes dans leur pays d'origine, même si la production y diminuait"* (OCDE, 2013, p.5).

L'automobile est une industrie dans laquelle l'innovation occupe une place importante tant en matière de processus de production qu'au niveau technologique du véhicule (Coppens F. et van Gastel G., 2003). Il est intéressant de savoir que l'industrie automobile est une source

d'importantes innovations pour bien d'autres secteurs au travers de la diffusion dans une sphère plus large des développements réalisés au niveau des processus et des produits automobiles (Coppens et van Gastel, 2003). Comme l'a mentionné un directeur de chez Agoria, l'industrie automobile "*has always been leading*" en termes de productivité et d'efficacité du système de production (Mons, 2014). Plusieurs exemples peuvent être cités de techniques introduites par le secteur automobile et ensuite adoptées par d'autres secteurs, telles que les principes de *lean production* ou de *just-in-time* (voir section 2.2). Ces principes de production ont été rendus indispensables par la surcapacité renforçant la concurrence et donc la nécessité de réduire les coûts tout en diversifiant l'offre. Il est à noter que, selon le directeur de chez Agoria, l'efficacité des systèmes actuels de production est telle qu'il n'est plus réellement possible de faire de grands bonds et qu'il faut donc tenter d'améliorer encore et encore, petit à petit, pour augmenter le profit (Mons, 2014).

Outre l'innovation des systèmes de production, les grandes marques automobiles se font également la course à l'innovation sur les produits. La capacité d'innovation est donc un atout crucial pour rester compétitif dans le secteur automobile dans un contexte d'accélération constante de l'avancement technologique. Comme l'explique l'ancien responsable des relations publiques chez D'Ieteren, la sophistication et la complexification de la voiture au fil du temps (passant de 1200 pièces dans les années 1950 à plus de 7500 pièces aujourd'hui), le nombre toujours plus large d'options possibles, et l'élargissement de la gamme de modèles proposée par chaque constructeur, constituent de véritables challenges technologiques (Sabadka, 2014; Casse, 2015). Le cycle de vie des modèles est sans cesse raccourci (Sabadka, 2014): un modèle, restant inchangé pendant dix ans à l'époque, connaît aujourd'hui ce qu'on appelle un *face-lift*, c'est-à-dire une modification esthétique, après trois ou quatre ans, et ce dans le but de relancer la demande (Casse, 2015; Cremer, 2015). Cela nécessite également un raccourcissement de la phase de développement (assurant que la baisse de volume de l'ancienne version soit rapidement compensée par l'arrivée de la nouvelle version sur la chaîne de production pour utiliser au mieux les capacités installées), ainsi qu'une réduction des coûts d'innovation, puisque chaque modèle connaît une durée de commercialisation plus courte résultant en de plus petits volumes vendus par modèle pour amortir ces coûts (Sabadka, 2014). Cela mène à une stratégie de plateformes communes (abordée dans la sous-section 2.1.5).

Par ailleurs, l'environnement (et la nécessité pour les constructeurs de se conformer aux réglementations sur l'environnement) donne lieu à un besoin accru d'innovation dans l'industrie automobile (FEBIAC, 2011; OCDE, 2013). Bien que les fondamentaux de base du

fonctionnement d'une voiture aient assez peu changé au fil du temps, l'efficacité énergétique des voitures s'est diamétralement améliorée, ce qui constitue une avancée technologique d'un enjeu majeur pour l'environnement. D'une part, les voitures traditionnelles ont été rendues considérablement plus efficaces (FEBIAC, 2011), diminuant leur besoin de consommation de carburant. D'autre part, de nouvelles technologies ont vu le jour avec les voitures hybrides et les voitures électriques, réduisant leur dépendance au pétrole (FEBIAC, 2011), bien que ces dernières reçoivent des critiques quant à la réelle amélioration de leur bilan CO₂ total par rapport à celui des voitures traditionnelles (Casse, 2015). L'amélioration énergétique des voitures traditionnelles reste la priorité pour les constructeurs automobiles qui considèrent que cela constitue la piste la plus prometteuse à court terme (KPMG, 2012a). Les constructeurs éprouvent d'autant plus de difficultés à correctement diriger leurs efforts en R&D qu'ils ne savent pas quelle technologie apportera la réponse adéquate aux problèmes environnementaux dans le futur (McKinsey, 2013). Cependant, les recherches effectuées dans le cadre de cette nouvelle technologie des voitures hybrides et électriques (allongement de la vie d'une batterie, stockage de l'électricité, etc.) non seulement contribuent à l'amélioration de l'efficacité énergétique des voitures, mais leurs résultats pourront sans doute également s'étendre à un spectre plus large d'applications que seul le secteur automobile.

Finalement, les voitures deviennent intelligentes, au fur et à mesure que la connectivité est associée à la mobilité: *"grâce aux technologies de communication embarquée, les véhicules peuvent communiquer entre eux et avec l'infrastructure routière via l'Internet et des réseaux locaux, ce qui permet d'offrir de nouvelles fonctionnalités de sécurité, de navigation intelligente"* (OCDE, 2013). Cette demande de connectivité des consommateurs lance un challenge technologique supplémentaire aux constructeurs automobiles, allant de la sophistication d'applications améliorant la sécurité et l'expérience des conducteurs (McKinsey, 2013) jusqu'au développement de voitures autonomes (KPMG, 2012b).

Les constructeurs automobiles et leurs fournisseurs font donc face à de multiples challenges technologiques. La place de l'innovation dans la compétitivité du secteur est confirmée par les actions mises en place par la Commission européenne afin de redresser l'industrie automobile en Europe, le premier pilier du plan de redressement consistant à investir dans les technologies avancées et financer l'innovation (Commission européenne, 2014a)(pour connaître les autres piliers du plan voir annexe 4).

2.1.4. Changement du comportement des consommateurs

Au niveau du comportement des consommateurs, une standardisation des attentes peut être observée autour du globe. En effet, pour 12 pays (aussi bien matures que émergents) sur les 14 pays considérés dans une étude de l'Observatoire de Cetelem (2015), le top 3 des critères d'achat d'une voiture les plus importants est le même: le prix, la consommation de carburant et la sécurité routière. Toutefois, on observe encore une différence importante du rapport des consommateurs à la voiture: alors qu'en Europe la voiture est de plus en plus considérée comme un bien utilitaire, en Chine la voiture est et reste un bien de luxe qui confère à celui qui la possède un statut de réussite sociale (Observatoire de Cetelem, 2015).

Une différenciation peut également être faite au niveau du type de voitures achetées. On assiste à une bipolarisation du marché automobile (Le Monde, 2006; Cremer, 2015). La demande se concentre de plus en plus soit sur les petites voitures à bas prix, pour des raisons d'économies suite à la crise, d'augmentation du prix du carburant et d'amélioration de la conception générale des véhicules (OCDE, 2013); soit sur les voitures de haut de gamme, expliquant la croissance des trois marques allemandes, Audi, BMW et Mercedes.

En Europe, le contexte économique défavorable suite à la crise de 2008 est la raison principale de la baisse du volume des ventes (Car 2020 Report). En effet, la réticence nouvelle à posséder une voiture et la réduction des distances parcourues par an sont partiellement dues à des facteurs économiques, tels que l'augmentation du prix de l'essence ou le taux de chômage élevé. Cependant, l'évolution structurelle de la société constitue également une part de l'explication: nombre grandissant de personnes habitant dans les villes, amélioration des transports publics, congestion croissante du trafic, souci de pollution, etc. Cette évolution sociétale conduit au remplacement graduel des voitures personnelles traditionnelles par d'autres modes de transport et participe à la tendance négative des ventes en Europe (Capgemini, 2013; Commission européenne, 2014a; Observatoire de Cetelem, 2015; Cremer, 2015). Cependant, on observe un regain de croissance depuis 2014 en Europe (OICA, 2015b). Il est donc difficile de faire la part des choses entre une baisse temporaire des ventes due aux répercussions de la crise, et une tendance négative à long terme, au vu de ce regain.

Bien que la voiture soit toujours perçue comme incontournable par la plupart (Observatoire de Cetelem, 2015), la recherche d'alternatives chez les consommateurs ne se limite pas aux consommateurs européens. En effet, les pays émergents démontrent un intérêt grandissant pour le partage de voiture, d'autant plus fort qu'en Europe du fait de la pollution et de la

congestion urbaine encore plus problématiques dans ces pays là, ainsi que des mesures mises en place par les autorités pour y pallier (telles que la restriction du nombre d'immatriculations dans certaines villes)(OCDE, 2013; Capgemini, 2013). Selon le secrétaire général d'Audi Brussels, l'intérêt naissant pour les voitures partagées et pour l'utilisation de différents modèles de véhicules selon le besoin du moment constitue une perspective d'avenir que les constructeurs ne peuvent pas sous-estimer au risque de ne pas faire partie du paysage automobile du futur (Cremer, 2015).

2.1.5. Globalisation et concentration

L'industrie automobile est caractérisée par la concentration des acteurs en son sein depuis ses débuts. Le vingtième siècle a connu quatre vagues principales de concentration: une première au début du siècle aux Etats-Unis; une seconde entre les deux guerres mondiales en Europe; une troisième interrompue par le choc pétrolier; et une quatrième depuis 1985, après le second choc pétrolier, distinguée des autres par son caractère transnational et accéléré, permettant aux constructeurs de croître de façon externe et de s'internationaliser davantage (Krifa, 2001).

La surcapacité mondiale, l'accélération technologique et le changement du comportement des consommateurs amènent des défis toujours plus nombreux pesant sur les épaules des constructeurs automobiles. Pour y faire face, les constructeurs doivent coupler une stratégie de volume avec une stratégie de diversification afin de "*bénéficier des effets de la taille et des complémentarités*" (Krifa, 2001, p.21; Coppens et van Gastel, 2003). Il est en effet estimé qu'il faut produire au minimum 4 à 6 millions de véhicules pour rester compétitif à l'échelle mondiale, poussant les constructeurs à croître en externe pour atteindre cette taille critique (Cheriet et Hani, 2013). Cela les a conduits à concentrer leurs activités par le biais de fusions et acquisitions ou même d'alliances sur certains modèles. Au travers de ce processus réduisant le nombre d'acteurs mondiaux, le secteur automobile connaît aujourd'hui une configuration oligopolistique mondiale (Freyssenet, 2004; PIPAME, 2010) dans laquelle une dizaine de constructeurs automobiles produisent plus de 85% du marché mondial (Statista, 2015c). Cette taille critique donne lieu à d'importantes barrières à l'entrée (Krifa, 2001).

Nous pouvons, en réalité, parler d'un phénomène de double concentration du secteur automobile. Cette concentration entre constructeurs s'est accompagnée d'une concentration des plateformes sous l'adoption d'une stratégie de plateformes communes pour différents modèles au sein d'un groupe, ou même pour différents marques par le biais d'alliances entre

groupes. A titre d'illustrations, VW AG assemble les Audi A1, SEAT Ibiza, VW Polo et Skoda Fabia sur la même plateforme, et met cette stratégie en œuvre pour ses différents types de modèles (Boyer et Freyssenet, s.d.; Cremer, 2015); et les groupes PSA et Toyota ont formé une alliance pour la Peugeot 107, Citroën C1 et Toyota Aygo, qu'ils ont développées sur une plateforme commune et produisent dans leur usine tchèque commune depuis 2005 (Bouchat, 2004). Cette stratégie permet d'offrir la grande variété de modèles et d'options demandée par les consommateurs, tout en obtenant des économies d'échelle en produisant de plus larges volumes sur une même plateforme (Sabadka, 2014; Boyer et Freyssenet, s.d.). Cela est rendu possible en standardisant, entre les différents modèles, le maximum de pièces invisibles pour le client, et en diversifiant uniquement les éléments visibles, tels que la carrosserie, l'habillage intérieur ou les équipements (Boyer et Freyssenet, s.d.). Par conséquent, le nombre de plateformes diminue et *"la moitié de la production mondiale devrait être concentrée sur 27 plateformes"* en 2016 (ParisTech Review, 2014). L'arrivée des méga plateformes, telles que la *Modulare Querbaukasten* développée par VW AG, permet d'augmenter encore le nombre de pièces communes pour des modèles encore plus différents. Il s'agit de *"chaînes de montage largement automatisées, capables de fabriquer jusqu'à dix familles de véhicules: des SUV aux voitures de sport, de l'entrée de gamme au luxe, à essence ou électriques, tout en permettant des adaptations géographiques importantes"* (ParisTech Review, 2014).

L'industrie automobile est donc fortement marquée par la tendance à la globalisation qu'a connue le vingtième siècle. Comme l'explique un directeur d'Agoria, *"le marché automobile, par définition, est global"* (Mons, 2014). Le secteur automobile est *"extrêmement concentré puisque le premier constructeur produit deux fois plus de véhicules que le sixième"* et ce phénomène s'accroît encore *"comme en témoignent les opérations de concentration qui ont eu lieu récemment"* (PWC, 2001, p. 13). Quelques grands groupes, tels que Toyota Motor Corporation (Toyota), Volkswagen AG (VW AG), General Motors (GM), Renault-Nissan, Hyundai-Kia, Ford Motor Company (Ford), Fiat Chrysler Automobiles (Fiat), Honda Motor Company (Honda), Suzuki Motor Corporation (Suzuki), et PSA Peugeot-Citroën (PSA), dominent le marché mondial, et produisent et vendent tout autour du globe (OICA, 2013). Cependant, cette mondialisation est assez récente puisqu'elle n'a eu réellement lieu qu'à partir des années 1990, lors de la quatrième vague de concentration au caractère plus transnational.

Aujourd'hui, tous les constructeurs majeurs possèdent des capacités de production dans chaque continent. Il est intéressant de noter que *"les pays exportent la majeure partie de leur production"* (Coppens F. et van Gastel G., 2003, p.7). A titre d'exemple, les constructeurs

automobiles européens ont exporté environ un tiers de leur production européenne en dehors de l'Union Européenne (UE) en 2013 principalement vers les Etats-Unis, la Chine et le Japon, et en majorité pour des véhicules haut-de-gamme (Commission européenne, 2014a). Toutefois, la majorité des exportations a néanmoins lieu dans le même continent que la production, comme expliqué plus haut (annexe 2). En effet, bien que le secteur automobile est tout à fait globalisé (la conception, la production et la vente pouvant se faire dans des pays différents), la production a généralement lieu dans la même région que les ventes. Cependant, au sein de cette région, la production est organisée non pas uniquement en fonction des pays destinataires des ventes mais de plus en plus en fonction de la stratégie de plateformes décrite ci-dessus (Cremer, 2015). C'est pourquoi le champ de ce mémoire a été défini comme étant le marché européen puisque la Belgique est principalement en concurrence avec les autres pays de la même région dans le secteur automobile.

2.2. Evolution du modèle de production: Taylorisme, Fordisme et Toyotisme

Après avoir décrit les grandes tendances caractérisant le secteur automobile, et afin de comprendre la mutation de la structure du secteur automobile telle que décrite dans la section suivante, il est crucial de revisiter les fondements mêmes du système de production d'une automobile, d'en saisir les principes et leur évolution.

Née à la fin du 19ème siècle, l'industrie automobile a débuté avec une production à petite échelle de voitures à prix élevés et donc visant principalement une classe sociale de rang supérieur (Coppens et van Gastel, 2003). Rapidement, en 1913, Henri Ford met en place un nouveau système de production, appelé le Fordisme, afin de rendre possible la production de la Ford T, qui est considérée comme la première voiture produite de façon industrielle, à grande échelle (Larousse, s.d., Henri Ford, 2014a). Cette nouvelle théorie d'organisation industrielle se base largement sur les principes du Taylorisme (Krifa, 2001), ou Organisation Scientifique du Travail (OST), développés par Frederick Taylor au début du siècle. L'OST est guidé par l'objectif d'atteindre le meilleur rendement possible et se base sur les principes suivants: la maîtrise des temps opératoires par le chronométrage et la réduction du temps nécessaire à l'exécution de chaque tâche au minimum; la maîtrise des méthodes de travail par la suppression des opérations inutiles et la sélection de la méthode la plus efficace; et la prescription des tâches par la définition de tâches simples résultant d'une division profonde du travail et par l'affectation de la tâche à l'ouvrier le plus adéquat (Henri Ford, 2014b).

Par ailleurs, avec le Fordisme, Ford met en place la chaîne de montage et la production de masse, ainsi qu'une série de mesures sociales telles que l'augmentation salariale (Coppens et van Gestel, 2003). L'objectif de cette rémunération supérieure est, d'une part, de limiter la rotation du personnel accrue avec l'apparition du travail à la chaîne, difficile et abrutissant; d'autre part, d'augmenter le pouvoir d'achat des ouvriers afin de stimuler la demande et d'élargir le marché (Henri Ford, 2014a). Le Fordisme a donc débouché sur une augmentation de la production de masse, une diminution des coûts par le biais d'économies d'échelle, ainsi que l'avènement de la consommation de masse. L'automobile passe alors du statut de produit de luxe à celui de produit de consommation (Coppens et van Gestel, 2003; Henri Ford, 2014a).

Bien qu'utilisé pendant plus d'un demi siècle, ce système d'organisation de la production montre ses limites durant les années 1970 avec la première crise pétrolière, conduisant à un ralentissement de la croissance de la demande et donc à une surcapacité de l'appareil de production (Krifa, 2001; Coppens et van Gestel, 2003). Le système n'est pas orienté vers la demande et n'offre donc pas la variété de produits souhaitée par les consommateurs; conduit à des stocks très importants qui augmentent davantage avec la surproduction et engendre donc des coûts inutiles; et ne permet pas de faire face correctement à la concurrence nouvelle venant d'Asie, principalement du Japon.

C'est alors qu'est mis en place, par l'ingénieur Taiicho Ohno chez Toyota, ce qu'on appelle le Toyotisme, Toyota Production System (TPS) ou encore *lean production*. Il s'agit d'un "système d'organisation du travail accordant une plus grande autonomie aux agents productifs (contrairement au fordisme et au taylorisme)" et se basant sur le principe des cinq zéros: zéro stock, zéro délai, zéro papier, zéro défaut, zéro panne (Larousse, s.d., n.p.). Le *lean management* est aussi défini comme une forme d'amélioration continue basée sur le travail en équipe identifiant et éliminant le gaspillage tout au long de la chaîne de production (Myerson, 2012). Ce système de production s'impose aux constructeurs à partir des années 1980 et se différencie du précédent par une production davantage orientée sur la demande, une diminution drastique des stocks, et un accent mis sur la qualité (Krifa, 2001), comme détaillés ci-dessous.

Alors que le Fordisme se basait sur des économies d'échelle répartissant les coûts fixes de production sur le plus large volume possible, le Toyotisme ne produit que ce qui est commandé via ce qui est appelé une production à flux tendus. Ce système de production permet d'accroître la diversité de l'offre en termes de modèles aussi bien que d'options. C'est

afin d'obtenir des économies d'échelle, même avec une grande diversité, que la stratégie de plateforme commune, telle que décrite plus haut, est née (Coppens et van Gastel, 2003).

Par ailleurs, le TPS se base largement sur le *just-in-time* afin de réduire les stocks à un niveau minimal (Henri Ford, 2014c) en ne mettant à disposition des constructeurs que ce qui est nécessaire, quand c'est nécessaire, dans les quantités nécessaires (Toyota Motor Corporation, 2015). Pour ce faire, fournisseurs et constructeurs doivent former un partenariat plus rapproché dans lequel les constructeurs délèguent nombre de leurs activités annexes à la sous-traitance afin de se reconcentrer sur leur métier de base (Coppens et van Gastel, 2003) et les fournisseurs doivent s'adapter au besoin de flexibilité et de coordination des constructeurs (Krifa, 2001). Basé sur le système *kanban*, dans lequel chaque pièce est dotée d'une étiquette qui est envoyée au fournisseur lorsque la pièce est utilisée pour reconstituer les stocks, le principe du *just-in-time* est rendu possible par l'utilisation de l'*eletronic data interchange* (EDI). L'EDI permet au fournisseur de connaître à tout moment les besoins de pièces dans la chaîne de production du constructeur et de fournir ce qui est nécessaire juste à temps directement dans la chaîne. La proximité entre constructeurs et fournisseurs facilitant une telle collaboration, le TPS a donné naissance aux parcs de sous-traitance, où les fournisseurs s'installent tout près de la chaîne d'assemblage (Coppens et van Gastel, 2003).

Comme décrit plus haut, le *lean management* se base sur l'amélioration continue, l'élimination du gaspillage, et la qualité poussée à la perfection. Par les principes de *kaizen* et de cercles de qualité, les ouvriers sont responsabilisés et encouragés à travailler en équipe pour améliorer l'efficacité de la production et la qualité des produits (Henri Ford, 2014c). Avec le principe de *just-in-time*, il n'y a pas de place pour des pièces défectueuses qui chambouleraient l'ensemble de la chaîne puisque les stocks sont ramenés à un niveau minimal (Coppens et van Gastel, 2003). Il s'agit donc d'instaurer une culture d'entreprise mettant l'accent sur la qualité et le rôle que chaque opérateur a à jouer dans l'amélioration de cette dernière.

Pour conclure, nous pouvons observer une standardisation au niveau mondial du système de production, les constructeurs ayant tous peu à peu intégré le TPS. On observe paradoxalement une diversification de l'offre rendue possible par l'adoption de ce même système de production. Alors que, sous le système Fordiste, nous pouvons imaginer que la compétitivité coût importait à elle seule, sous le Toyotisme, la compétitivité hors coût semble prendre davantage d'ampleur qu'auparavant puisqu'il ne s'agit plus seulement de se concurrencer sur les coûts et les volumes, mais de plus en plus également sur la qualité et la diversification.

2.3. Structure du secteur automobile

Les différentes grandes tendances caractéristiques de l'industrie automobile et l'avènement du Toyotisme ont poussé à une restructuration de l'industrie automobile donnant lieu à une modification de la relation entre constructeurs et fournisseurs, à l'aménagement de *clusters* et à l'obsolescence des *brownfields*. Cette section étudie la structure du secteur automobile en définissant d'abord les principaux acteurs de la chaîne de valeur automobile et en décrivant ensuite les principaux changements énumérés ci-dessus. Bien que ce mémoire se concentre sur les constructeurs, il est intéressant de connaître l'ensemble des acteurs du secteur.

2.3.1. Principaux acteurs de la chaîne de valeur automobile

La chaîne de valeur de production automobile se compose de quatre étapes majeures: la conception de pièces, la production de pièces, l'assemblage et la distribution (PWC, 2001); et de trois types d'acteurs principaux: les fournisseurs, les constructeurs et les distributeurs. Il est important de noter que le transport (approvisionnement et livraison) est également une étape importante de la chaîne de valeur automobile et constitue un challenge logistique en terme de coûts et de délais (PWC, 2001).

La première étape, la conception de pièces, est réalisée par les constructeurs ou par les fournisseurs, aussi appelés équipementiers, en partenariat avec les constructeurs qui définissent le cahier des charges. La seconde étape, celle de la production des pièces constituant le véhicule final, est en partie prise en charge par les équipementiers, bien que les constructeurs se réservent souvent la production de pièces plus importantes, telles que la carrosserie ou le moteur. L'assemblage est ensuite réalisé par les constructeurs. Et, enfin, la distribution est assurée par des succursales ou des concessionnaires (PWC, 2001).

Les fournisseurs se situent en amont de la chaîne et peuvent être classifiés en trois catégories: *tier 1*, *tier 2* et *tier 3*. Les sous-traitants de premier rang sont directement en contact avec les constructeurs, alors que les équipementiers de rang supérieur travaillent principalement avec les équipementiers de rang un (PWC, 2001; Coppens et van Gastel, 2003; PIPAME, 2010):

- Les sous-traitants de premier rang (*tier 1*) produisent des composants, modules, ou systèmes qu'ils fournissent directement aux constructeurs automobiles. Cette première catégorie de fournisseurs prend une place de plus en plus importante au sein de la production du véhicule et est étroitement intégrée dans la chaîne de production;

- Les sous-traitants de second rang (*tier 2*) sont souvent spécialisés, ils produisent des composants ou modules simples qu'ils fournissent aux sous-traitants de premier rang;
- Les sous-traitants de troisième rang (*tier 3*) produisent des composants simples, produits semi-finis ou matériaux qu'ils fournissent aux sous-traitants de second rang.

Les constructeurs occupent la place centrale de la chaîne: ces derniers coordonnent l'ensemble du processus de production, de la conception à la livraison en passant par l'assemblage. Cette catégorie correspond aux grandes marques automobiles, dont le nom sert de référence pour l'ensemble de la voiture (PIPAME, 2010)(seuls quelques gros fournisseurs sont identifiables par leur marque propre, connue par le client et donc chargée de valeur ajoutée pour celui-ci, tels que Bosch, Pirelli ou Magneti Marelli). De par leur rôle central, les constructeurs automobiles représentent le corps décisionnel principal (KPMG, 2011) et exercent un pouvoir important sur les autres acteurs de la chaîne dont ils sont souvent le client principal.

Les distributeurs sont en aval de la chaîne et sont les intermédiaires entre les constructeurs et les clients (PWC, 2001). La distribution peut être effectuée par des succursales (distributeurs appartenant aux constructeurs) et/ou par des concessionnaires (distributeurs indépendants, généralement dédiés à une marque et un territoire). Ils dépendent fortement de la politique commerciale du constructeur pour lequel ils opèrent et ont un rôle important en termes d'information concernant les besoins des consommateurs puisque les constructeurs ont pour objectif de produire selon les commandes (PWC, 2001).

2.3.2. Modification de la relation avec les fournisseurs

Après avoir décrit les différents maillons de la chaîne de valeur automobile, il est nécessaire d'analyser la relation entre les constructeurs et leurs équipementiers de premier rang puisqu'ils sont les acteurs principaux de la chaîne et que la production et l'innovation automobiles sont les fruits directs de cette relation. Les principes de production précédemment cités liés au Toyotisme, *lean production* et *just-in-time*, façonnent l'industrie automobile. Ils ont modifié l'organisation de la production, ainsi que la relation entre constructeurs et sous-traitants. Selon Coppens et van Gastel (2003, p.13), "*la plupart des constructeurs se concentrent de nouveau sur leur métier de base et font appel à des sous-traitants*". C'est ce qui est appelé la "*parcellisation de la production*" (Coppens et van Gastel, 2003, p.25). Cette parcellisation, mise en place via le principe de *just-in-time* ou *just-in-sequence*, nécessite une communication de données entre constructeurs et fournisseurs via l'EDI, et implique une

organisation logistique efficace, à l'origine des parcs de sous-traitance où les fournisseurs s'établissent pour répondre aux besoins des constructeurs, comme expliqué plus haut.

Ce système, amenant à une collaboration plus poussée entre constructeurs et équipementiers, place les équipementiers sous une forte pression puisqu'ils jouent aujourd'hui un rôle prépondérant dans le processus de production et ont donc davantage d'impact sur l'output final (PWC, 2001), tandis que la contribution du constructeur dans la valeur ajoutée totale diminue (Mons, 2014). Les équipementiers de premier rang sont responsables d'une part grandissante de la R&D pour les constructeurs (Aschenbroich, 2010; McKinsey, 2013). Leur rôle a donc fortement évolué au cours des années, les plaçant au centre de l'innovation mais les soumettant également à un rapport de force inégal avec les constructeurs. La relation entre les deux s'est renforcée puisque le principe de *just-in-time* requiert un recours au *system sourcing* ou *modular sourcing*, c'est-à-dire que des systèmes ou modules complets sont intégrés par les sous-traitants directement dans la chaîne de production (Coppens et van Gastel, 2003).

Les équipementiers sont également soumis à une pression financière importante: ils doivent investir une part de plus en plus importante dans les dépenses de R&D; se voient imposer des coûts cibles et des objectifs de réduction de coûts par les constructeurs; doivent construire des usines de production là où les constructeurs s'installent; et ne sont rémunérés que sur base des volumes livrés (PIPAME, 2010; Soens et Vantomme, 2015). Constructeurs et fournisseurs négocient un prix fixe pour les pièces commandées sur base d'un contrat et, si des variations surviennent dans le prix des composants de ces pièces, ces dernières sont supportées par les fournisseurs. Ce sont également eux qui supportent le coût des stocks de pièces qui seront livrées directement sur la chaîne de production, le constructeur n'ayant plus de stock dans l'usine. D'autre part, si un problème survient lors de la livraison (retard dû à des conditions climatiques difficiles ou à la densité du trafic, défectuosité des pièces livrées sur la chaîne, etc.), le coût engendré est également à la charge des fournisseurs (Cremer, 2015).

"70 à 80% de tout ce qui est composants, systèmes et sous systèmes, R&D et fabrication, se trouve au niveau des équipementiers et sous traitants. Ce n'est pas le constructeur automobile qui est responsable. Le constructeur automobile, il est là pour le design, l'assemblage, les tôles, le châssis [...]. Mais la majorité des pièces est fabriquée par les équipementiers et sous traitants, qui sont bien sûr sous une pression énorme en termes de coûts, de qualité, etc., de la part des constructeurs" (Mons, 2014). Pourtant, ce sont les constructeurs qui ont le pouvoir

sur les équipementiers. *"Donc les fournisseurs doivent respecter les règles, les niveaux de prix, et suivre là où les constructeurs automobiles construisent une usine"* (Mons, 2014).

Le rôle important que jouent les sous-traitants, la difficulté pour le constructeur de coordonner et d'entretenir une relation de confiance avec un grand nombre de fournisseurs, et le caractère international des constructeurs, *"instaurent logiquement une organisation mondiale de la sous-traitance de premier rang"* (Coppens et van Gastel, 2003, p.16). Cela donne naissance à des conglomérats mondiaux de fournisseurs et représente un défi pour ces derniers qui doivent croître à l'international et construire de nouveaux sites de production. Les fournisseurs connaissent donc, eux aussi, le phénomène de concentration décrit dans la sous-section 2.1.5., avec un nombre assez limité de sous-traitants de premier rang contrôlant le marché mondial.

2.3.3. Aménagement de clusters

La réorganisation de l'industrie automobile donnant naissance aux parcs de sous-traitance, abordée ci-dessus, peut être assimilée à la création de clusters industriels. Un cluster industriel se définit comme un réseau de production d'entreprises fortement interconnectées, incluant les fournisseurs spécialisés, liées les unes aux autres dans une chaîne de production. Les clusters peuvent également comprendre des universités, des centres de recherche, des services liés et des clients (OCDE, 1999).

L'organisation des entreprises en *clusters* leur donne de nombreux avantages. D'une part, cela permet de diminuer les coûts encourus par les différents membres du cluster grâce aux économies d'échelle rendues possibles par leur proximité. D'autre part, cela permet *"l'apprentissage réciproque et la création de la connaissance par le biais de la diffusion du savoir. Cette dernière est notamment favorisée par la mobilité du personnel expérimenté, les processus d'apprentissage cumulatifs chez les fournisseurs communs, la comparaison des performances des concurrents locaux, les réseaux sociaux, etc"* (Coppens et van Gastel, 2003, p.31). Les *clusters* permettent également d'améliorer l'efficacité, ainsi que l'innovation au niveau des processus, et des produits et services. Cela conduit à un coût inférieur pour les entreprises et à une valeur supérieure pour les clients. Cependant, bien que la formation de clusters soit nécessaire d'un point de vue économique, elle représente un risque en ce qui concerne la protection de l'innovation.

Les réseaux industriels permettent *"non seulement d'optimiser la stratégie de l'entreprise, mais également d'ancrer une activité dans une région"* (Coppens et van Gastel, 2003, p.40).

Ces derniers sont considérés comme des moteurs de l'économie. C'est pour cette raison que la formation de clusters est fortement encouragée, par exemple, au sein de l'Union Européenne. Il est intéressant de mettre en évidence les résultats de l'étude de Hannan et al (1995) selon lesquels l'entrée de firmes automobiles dans un pays dépend de la densité (c'est-à-dire du nombre d'organisations déjà présentes sur ce marché). Cela est dû au fait que plus la densité augmente dans un pays, plus la légitimation et la concurrence augmentent dans ce pays (Hannan et al, 1995). En d'autres termes, cela signifie que l'entrée d'une entreprise automobile dans un pays est influencée par la présence de clusters automobiles: il y a donc un phénomène d'entraînement des acteurs sous l'effet des économies d'échelle externes réalisées grâce à leur concentration dans un réseau industriel.

A titre illustratif, la Belgique a constitué un cluster automobile majeur, à l'origine de et expliqué par le fait que le pays a été le plus grand producteur automobile au monde. La culture et l'historique automobiles du pays ont poussé les constructeurs et leurs fournisseurs à s'y installer, ce qui tour à tour a attiré d'autres constructeurs et fournisseurs. Aujourd'hui, l'effet inverse peut-être observé: il y a de moins en moins d'activités liées au secteur automobile en Belgique, les constructeurs et fournisseurs ont donc moins d'intérêt à s'y établir (Priels, 2014). Cependant, cela signifie également que les infrastructures, la main d'œuvre et les compétences nécessaires s'y trouvent toujours.

2.3.4. Obsolescence des *brownfields*

En lien avec les surcapacités en Europe ayant conduit au *lean management* et à la formation de clusters, les constructeurs automobiles ont peu à peu fermé certaines de leurs usines les plus anciennes. Celles-ci étant situées dans des zones urbaines, appelées *brownfields*, leur surface est limitée et rend très difficile le réaménagement de la production selon les besoins des nouveaux processus (VW Forest est un exemple de *brownfield*). Les constructeurs automobiles construisent en parallèle de nouvelles usines sur des *greenfields* (Coppens et van Gastel, 2003). Selon Coppens et van Gastel (2003, p.24), "*les établissements d'assemblage qui ne peuvent pas être reconvertis et étendus pour former des parcs de sous-traitants parce qu'ils sont situés en zone urbanisée ont peu de perspectives d'avenir. Il va sans dire que cette tendance constitue un énorme défi pour les pays qui présentent une forte densité de population et une longue tradition en matière d'assemblage d'automobiles, comme la Belgique. Il convient toutefois d'ajouter que les assembleurs établis en Belgique mettent tout en œuvre pour adapter leur environnement de production aux nouveaux besoins*".

D'autre part, l'intérêt accru pour les *greenfields* peut également être justifié par la différence d'âge moyen des travailleurs entre les anciens et nouveaux sites. Les *greenfields* attirent une main d'œuvre plus jeune, ce qui constitue un avantage significatif dans une industrie où la rapidité et l'efficacité priment parfois sur l'expérience et la connaissance. L'emploi de personnes âgées restreint la possibilité de faire appel à certaines techniques de flexibilité, telles que le travail en équipe ou la polyvalence. Selon Van Hoogtegem et Huys (2002), l'âge moyen des travailleurs constitue un critère de décision d'implantation ou de reconversion de sites de production. Le vieillissement de la pyramide des âges en Europe et, à plus petite échelle, en Belgique constitue dès lors un désavantage important et qui risque de s'aggraver au fil du temps (Coppens et van Gastel, 2003). Les personnes âgées sont encouragées à participer plus longtemps au marché de l'emploi et le recours à la retraite anticipée est de plus en plus limité. Cela conduit encore davantage au vieillissement des travailleurs le long des lignes de production. La suppression des retraites anticipées représente un défi supplémentaire pour l'implantation de la production automobile en Europe (Van Hoogtegem et Huys, 2002).

2.4. Structure des coûts d'un véhicule

Connaître la structure des coûts d'un véhicule semble être un élément essentiel pour pouvoir étudier la compétitivité d'une usine automobile, cela permettant de se concentrer sur ce qui importe pour améliorer la compétitivité d'une usine et, à plus grande échelle, d'un pays. Cependant, les données à ce sujet n'étant pas disponibles du fait leur caractère sensible au niveau de la compétitivité des entreprises dans le secteur, cette partie ne peut être élaborée de manière purement théorique. Toutefois, la structure de coûts d'un véhicule a été abordée à plusieurs reprises lors des différents entretiens conduits dans le cadre de ce mémoire. Notamment, le head of accounting, tax and treasury de l'usine d'Audi Brussels a accepté de donner un ordre de grandeur de la proportion des différents postes de coûts d'un véhicule, tout en précisant qu'il ne donnerait aucun chiffre confidentiel sur le cas précis de l'usine.

Il est important de préciser qu'il s'agit ici des coûts de production d'une automobile encourus par une usine d'assemblage. Les coûts de conception et de vente ne sont pas compris dans l'analyse pour deux raisons. D'une part, les données précises sur de tels coûts ne sont pas disponibles, comme mentionné précédemment. D'autre part, le présent mémoire s'intéresse à l'assemblage et la compétitivité d'un pays pour les constructeurs automobiles, or les coûts de conception et de vente ne sont généralement pas encourus par l'usine d'assemblage, ni même dans le pays où est implantée l'usine.

Le prix de revient d'un véhicule est constitué à 10% de coût de la main d'œuvre, 3% de coût de logistique, et 5% de frais fixes, les 82% restant venant principalement du coût des matières et des pièces, comme l'indique le head of accounting, tax and treasury d'Audi Brussels. *"Le plus gros montant dans le prix de nos véhicules, c'est la chaîne des pièces. [...] On ne fabrique pas nos pièces [...]. On achète des pièces, on les met ensemble et on les revend. Donc forcément dans notre calcul du coût de revient, plus de 80% vient du coût des pièces. Et le prix des pièces en lui-même, que vous fabriquiez des voitures ici ou ailleurs, reste le même"* (Vandemoortele, 2014). Ceci est confirmé par l'ancien responsable des relations publiques de D'Ieteren qui explique qu'une voiture est devenue un objet complexe, constitué de plus de 7500 pièces et que les constructeurs, sous-traitant plus de 70% des composants, n'en produisent eux-mêmes plus que 30% (Casse, 2015).

Ceci étant établi, cela signifie que 18% du prix de revient des véhicules peuvent varier d'un pays à l'autre, et les trois éléments de coût principaux sur lesquels les pays peuvent jouer sont les coûts de main d'œuvre, coûts de logistique et coûts fixes. Pour ce qui est du coût de la main d'œuvre, il s'agit des salaires mais aussi des charges sociales (Chatelain; Prieels; Vandemoortele, 2014). Les coûts de logistique comprennent principalement les coûts de transport des pièces ou des voitures finies. Sachant que le coût des pièces est le même quel que soit le lieu où les voitures sont assemblées, les coûts de transport jouent, quant à eux, un rôle prépondérant. Ces derniers varient en fonction de l'origine des pièces et de la destination des produits finis (Vandemoortele, 2014). Les frais fixes concernent le coût de l'énergie, de l'eau, de nettoyage, de la garde et de l'entretien des installations (Chatelain; Vandemoortele, 2014). Le head of accounting, tax and treasury précise que ces derniers sont balancés par d'autres éléments tels que la qualité et la productivité pour la main d'œuvre, ainsi que la proximité des marchés, les infrastructures disponibles et la situation géographique pour la logistique (Vandemoortele, 2014).

Outre ces composants du prix de revient du véhicule, la fiscalité a un poids non négligeable dans les coûts d'une usine et il est fondamental pour les entreprises de prendre connaissance de la façon dont elles seront imposées (Vandemoortele, 2014). Enfin, les investissements (et leurs amortissements) constituent également un paramètre important pour une usine, qu'il s'agisse de l'immobilier ou des outils de production. Ici aussi les pays peuvent développer des aides à l'investissement susceptibles d'impacter les coûts d'une usines.

Trois enseignements principaux peuvent être tirés de ces informations. Premièrement, la compétitivité d'un pays et d'une usine d'assemblage ne joue que sur 18% du coût d'un véhicule puisque les 82% restant trouvent leur origine dans l'achat des pièces et, où que la voiture soit produite, le coût des pièces est le même. Cependant, dans un secteur où les marges sont assez faibles en comparaison avec la valeur du produit, chaque économie de coût est importante. Deuxièmement, seuls les coûts de main d'œuvre, de logistique et frais fixes peuvent varier d'une usine à l'autre, les pays ne peuvent donc se concurrencer que sur ces trois catégories de coûts (en plus des charges fiscales et des aides publiques). Le coût de la main d'œuvre constitue donc un poste très important puisqu'il représente 10 points sur les 18% variables, soit plus de 50% du coût du véhicule sur lesquels un pays peut influencer. Troisièmement, la compétitivité coût est importante, mais n'a peut-être pas la place que l'on a tendance à lui attribuer dans les choix opérés par les entreprises. La compétitivité hors coût a également un poids lourd dans la balance conduisant aux décisions d'implantation de sites de production dans un pays (ex: productivité, position géographique, image du pays, etc.).

2.5. Conclusion

Ce deuxième chapitre a permis de comprendre les fondements du secteur automobile. Ce dernier est caractérisé par son importance et sa croissance dans l'économie mondiale, son impact économique pouvant s'étendre à de nombreux autres secteurs qui y sont liés. Il est également caractérisé par la surcapacité mondiale de son appareil de production qui touche particulièrement l'Europe. Cependant, la surcapacité se fait également ressentir dans les pays émergents où les constructeurs veulent à tout prix construire des capacités de production pour pouvoir bénéficier d'une part du gâteau que constituent les marchés émergents, sources de la croissance automobile d'aujourd'hui et de demain. L'innovation et l'accélération du progrès technologique constitue également un trait majeur du secteur, d'autant plus mis au défi par la protection de l'environnement. Le secteur fait également face à un changement de comportement des consommateurs pour qui la crise s'est fait ressentir mais qui cherchent également d'autres alternatives de mobilité pour des raisons relevant de l'évolution sociétale. Par ailleurs, le secteur automobile connaît un double phénomène de concentration, de ses acteurs et des plateformes de production, résultant en un nombre réduit de constructeurs automobiles formant un oligopole mondial.

Le processus de production s'est vu évoluer au fil du temps, passant du Fordisme au Toyotisme afin de pouvoir faire face aux grandes tendances qui l'animent, le TPS permettant

aux constructeurs automobiles de coupler volume et diversité de l'offre. Les principaux acteurs de la chaîne de valeur sont les fournisseurs, les constructeurs et les distributeurs; les constructeurs étant au centre de la chaîne. La relation entre fournisseurs et constructeurs se voit peu à peu modifier donnant davantage de responsabilités aux fournisseurs qui sont néanmoins soumis à un rapport de force avec les constructeurs, et pousse à la formation de clusters industriels. D'autre part, de nombreux *brownfields* sont désertés, alors que de nouvelles usines sont construites par ailleurs.

On note également que le coût de revient d'un véhicule pour une usine d'assemblage n'est composé qu'à 18% de coûts pouvant varier selon l'usine où le véhicule est produit et le pays dans lequel l'usine est implantée. Cela pousse à croire que la compétitivité non-coût a une importance non négligeable dans la compétitivité d'une usine de production (car sinon plus aucune usine ne serait maintenue dans un pays où la compétitivité coût est jugée défavorable).

3. Situation du secteur de construction automobile

L'objectif du chapitre précédent était de décrire les caractéristiques du secteur automobile. Dans le présent chapitre est présentée la situation du secteur automobile dans le monde. Avant de se pencher sur la Belgique en particulier, il est intéressant de connaître la situation dans un contexte plus large, autour du globe et en Europe, ainsi que l'évolution des facteurs de production au sein de l'Europe. Un zoom est ensuite fait sur la Belgique, dans laquelle le secteur automobile fut jadis un secteur d'une grande importance stratégique mais qui s'est vu se réduire au fil du temps.

3.1. Le secteur automobile dans le monde

Le secteur automobile est en expansion au niveau mondial, qu'il s'agisse tant de la production que des ventes. Selon l'Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA), la production de voitures a connu une augmentation de 3% entre 2013 et 2014, s'élevant à 67,5 millions de voitures en 2014. Les ventes, quant à elles, ont connu la même augmentation et s'élèvent à 64,95 millions (OICA, 2015a). Cependant, la situation diffère d'une région à l'autre (OICA, 2015a)(figure 1).

	Production		Ventes	
2014	Volume - en million	Proportion - en %	Volume - en million	Proportion - en %
Europe¹	17,98 (+2,4%)	26,62	16,06 (+0,74%)	24,72
Amérique	9,8 (-5,7%)	14,56	13,18 (-2,77%)	20,29
- Amérique du Nord	7,08 (-0,3%)	10,49	9,19 (+1,65%)	14,15
- Amérique du Sud	2,75 (-17,1%)	4,07	3,99 (-11%)	6,14
Asie et Moyen-Orient	39,2 (+5,4%)	58,11	34,6 (+7,5%)	53,29
Afrique	0,48 (+16,5%)	0,71	1,1 (+3,6%)	1,69
Monde	67,5 (+3%)	100	64,95 (+3%)	100

Figure 1. Production et vente de voitures par région en 2014, évolution par rapport à 2013 (Source: OICA, 2015b)

Bien que le secteur automobile soit globalisé, et qu'une partie importante de la production européenne et plus précisément belge soit exportée dans le reste du monde, ce mémoire se concentre sur le marché européen. Cependant, une description plus détaillée de la situation dans le monde se trouve dans l'annexe 3, incluant un commentaire sur la situation dans les différentes régions du monde, ainsi qu'un classement des pays selon leur niveau de production et des constructeurs automobiles selon leurs revenus et leurs parts de marché.

3.2. Le secteur automobile en Europe²

3.2.1. Situation générale

Le secteur automobile est le moteur économique de l'Europe (figure 2). Il génère actuellement un chiffre d'affaires équivalent à 6,9% du PIB de l'UE (839 milliards d'euros). Il est également intéressant de noter que le secteur automobile est le plus grand investisseur privé en R&D en Europe avec 32 milliards d'euros investis en 2012 (Commission Européenne, 2015a). D'autre part, le secteur automobile emploie 2,2 millions de personnes. En revanche, plus de 12 millions de salariés travaillent directement et indirectement pour toutes les activités liées de près ou de loin à l'automobile³, soit 5,8% de la force de travail européenne (ACEA, 2015a; Commission Européenne, 2015a).

¹ L'Europe est considérée au sens large, incluant l'UE28, ainsi que la Turquie, la Russie, la Biélorussie, la Serbie, l'Ukraine et l'Ouzbékistan. La Turquie et la Russie connaissent une forte croissance entre 2000 et 2014, tandis que les autres pays considérés (hors UE28) produisent des volumes marginaux à l'échelle européenne.

² L'Europe est ici considérée dans les limites de l'Union Européenne.

³ Les emplois directs sont ceux directement liés à la production automobile: assemblage automobile, carrosserie, équipement et accessoires. Les emplois indirects, quant à eux, reprennent tous les emplois liés au secteur automobile en général: allant de la vente automobile à la construction des routes (ACEA, 2015).

Pour ce qui est de la production, il existe 226 usines de production et d'assemblage dans 19 pays de l'UE (ACEA, 2015a), produisant plus de 15 millions de voitures (ce qui est équivalent à près d'un quart de la production automobile mondiale - 23%) (OICA, 2015b). L'Allemagne, l'Espagne, le Royaume-Uni, la France et la République Tchèque y sont les plus grands producteurs en volume absolu, et la Slovaquie, la République Tchèque, l'Allemagne, l'Espagne et la Slovénie en volume relatif (FEBIAC, 2014a).

Les exportations automobiles étant bien plus élevées que les importations, les ventes dans des pays tiers ont engendré un surplus commercial de 123 milliards d'euros en 2013 (Car 2020 Report, 2014). Il est intéressant de noter que les machines et le matériel de transport constituent la part la plus importante des biens exportés par l'UE.

Production	Monde	2014	millions d'unités	67,5	= 23% production mondiale
	UE27	2014	millions d'unités	15,2	
Vente	Monde	2014	millions d'unités	65	= 20% ventes mondiales
	UE27	2014	millions d'unités	13	
Emploi	Direct UE27	2011	millions de personnes	2,2	= 7,4% industrie UE
	Total UE27	2011	millions de personnes	12,7	= 5,8% emploi UE
Chiffre d'Affaires	Fabrication véhicules UE27	2015	milliards d'euros	839	= 6,9% PIB UE
Investissement R&D	UE27	2012	milliards d'euros	32	= 3,8% chiffre d'affaires
Valeur ajoutée	UE27	2011	milliards d'euros	154,3	= 9% industrie UE

Figure 2. Chiffres clés sur le secteur automobile dans l'UE (Source: ACEA, 2015a; Commission Européenne, 2015a; OICA, 2015b)

3.2.2. Impact de la crise

Bien que la production mondiale de véhicules soit en augmentation quasi constante, la production en Europe a été largement touchée par la crise de 2008 et est en déclin ces dernières années, avec un léger regain de volume en 2014. Alors que l'UE a été l'acteur principal de l'industrie automobile au niveau mondial, elle constitue aujourd'hui un marché mature et a été largement dépassée par les pays BRIC qui sont en croissance. Aujourd'hui, un tiers de la production européenne est exportée, principalement vers les Etats-Unis, la Chine et le Japon. La diminution de la production est une conséquence directe de la baisse de ventes sur le marché européen, aggravant le problème aigu de surcapacité en Europe et impactant aussi bien les constructeurs, que les équipementiers et les distributeurs dépendant de ces constructeurs (Commission Européenne, 2014a).

Une restructuration du secteur se poursuit en Europe depuis la crise, donnant lieu à une réduction de l'emploi et caractérisée par des fermetures d'usines (l'usine de GM à Anvers ou de Ford à Genk en sont des exemples), ainsi que des unions entre constructeurs pour plus de flexibilité (Commission Européenne, 2014a). Les constructeurs automobiles ont été affectés de manière assez hétérogène: l'impact de la crise s'est fait plus lourdement ressentir parmi les constructeurs de petites et moyennes voitures, les marques premium étant en meilleure condition (Commission Européenne, 2014a). Les constructeurs automobiles sont de plus en plus menacés sur leur marché domestique et doivent donc développer des opportunités sur les marchés émergents (Car 21, 2012). Le plan d'action de relance du secteur automobile en Europe développé par la Commission européenne est introduit dans l'annexe 4.

3.2.3. Evolution du secteur automobile entre pays européens

Le secteur automobile européen a connu une forte restructuration géographique depuis les années 2000 caractérisée par un déclin global et une relocalisation des facteurs de production de l'Europe de l'Ouest à l'Europe de l'Est: *"puisque la taille du marché est globalement déclinante, la croissance [à l'Est] s'est réalisée au détriment des pays d'Europe de l'Ouest avec une grande brutalité pour la plupart des pays"* (Frigant et Miollan, 2014, p.7).

3.2.3.1. Main d'œuvre

Au niveau de la main d'œuvre dans le secteur automobile, on observe dans l'annexe 5 une délocalisation partielle des emplois des pays de l'Europe de l'Ouest vers les pays d'Europe de l'Est, les premiers connaissant un déclin global et les seconds une croissance globale de la main d'œuvre (Frigant & Miollan, 2014). Deux tendances peuvent être identifiées: de 2005 à 2007, la main d'œuvre croît rapidement à l'Est et décroît lentement à l'Ouest; et de 2007 à 2012, suite à la crise, l'emploi croît plus lentement à l'Est et décroît fortement à l'Ouest (ACEA, 2015b). Les pays de l'Europe de l'Est ont tous vu leur main d'œuvre automobile croître fortement et représentent 26% des emplois dans l'industrie automobile en Europe en 2012 (16% en 2005 et 10% en 2001). La Roumanie et la Slovaquie présentent une croissance particulièrement importante sur cette période. Les pays de l'Ouest, quant à eux, sont toujours au cœur du secteur automobile européen, puisqu'ils emploient encore 74% de la main d'œuvre du secteur automobile en Europe en 2012, mais voient leur dominance s'affaiblir. Les pays principaux producteurs automobiles connaissent tous une baisse de main d'œuvre. Cependant, la Belgique, le Royaume-Uni et la Suède sont particulièrement touchés.

Comme l'expliquent Frigant & Miollan (2014, p. 8), "*ces réductions d'effectifs s'expliquent à la fois par un mouvement d'externalisation, des gains de productivité et des réaffectations de production intensive en travail dans d'autres pays [...]. Si l'Allemagne, avec une production croissante, voit ses effectifs dans le secteur diminuer, on peut anticiper que pour les autres pays qui assemblent moins de véhicules, les baisses d'effectifs sont encore plus fortes*".

Pour plus d'information concernant la main d'œuvre en Europe, sa spécialisation et sa productivité, voir annexe 6 et 7.

3.2.3.2. *Production*

La production automobile décroît globalement depuis les années 2000, bien que cette évolution puisse être, elle aussi, expliquée par plusieurs tendances contraires. L'UE voit sa production augmenter jusqu'à plus de 17 millions de voitures assemblées entre 2005 et 2007; s'écrouler à 13 millions avec la crise entre 2007 et 2009; et se stabiliser entre 2010 et 2014, variant entre 14 et 15 millions, avec une légère reprise en 2014 (figure 3).

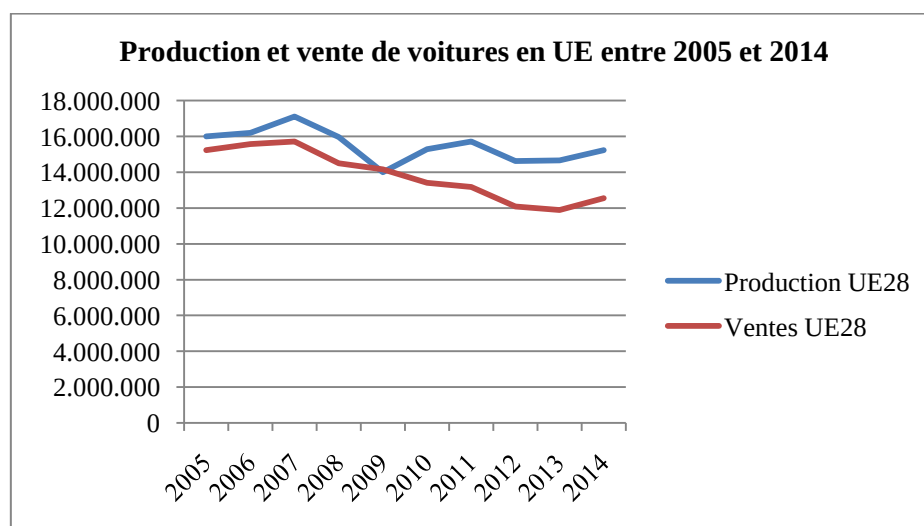


Figure 3. Production et vente de voitures en UE entre 2005 et 2014 (Source: OICA, 2015b)

Dans ce contexte de déclin global, le poids des pays de l'Europe de l'Est et de l'Allemagne est de plus en plus important dans l'ensemble de la production européenne (figure 4). Les pays de l'Est connaissent une envolée de leur production et représentent 23% de la production européenne en 2014, contre 11% en 2005 (OICA, 2015b). La République tchèque, la Roumanie et la Slovaquie présentent une croissance particulièrement impressionnante. A l'inverse, la plupart des pays de l'Europe de l'Ouest voient leur production décroître en chute libre. C'est le cas de la Belgique, qui voit sa production diminuer de moitié, à cause de la fermeture des usines de production d'Opel à Anvers en 2010 et Ford à Genk en 2014.

Cependant, certains pays, que sont l'Allemagne, l'Espagne, le Royaume-Uni, et la France, gardent un poids significatif. L'Allemagne, contrairement à ses voisins, voit sa production augmenter et renforce sa position de premier constructeur automobile européen en produisant 36,8% des voitures produites dans l'Union des 28.

	2005	%UE28	2007	%UE28	2014	%UE28	Variation - %
Europe	17.636.131		19.331.225		17.975.182		1,9
UE 28	15.955.580	100,0	17.104.399	100,0	15.229.978	100,0	-4,5
UE 15	14.178.455	88,9	14.216.256	83,1	11.782.887	77,4	-16,9
Allemagne	5.350.187	33,5	5.709.139	33,4	5.604.026	36,8	4,7
Espagne	2.098.168	13,2	2.195.780	12,8	1.898.342	12,5	-9,5
Royaume-Uni	1.596.296	10,0	1.534.567	9,0	1.528.148	10,0	-4,3
France	3.112.961	19,5	2.550.869	14,9	1.495.000	9,8	-52,0
Belgique	895.788	5,6	789.674	4,6	481.637	3,2	-46,2
Italie	725.528	4,5	910.860	5,3	401.317	2,6	-44,7
Suède	288.659	1,8	316.850	1,9	154.173	1,0	-46,6
Autriche	230.505	1,4	199.969	1,2	136.000	0,9	-41,0
Portugal	137.602	0,9	134.047	0,8	117.744	0,8	-14,4
Finlande	21.233	0,1	24.000	0,1	45.000	0,3	111,9
Pays-Bas	187.600	1,2	61.912	0,4	/	/	/
Europe centrale et de l'Est	1.777.125	11,1	2.888.143	16,9	3.447.091	22,6	94,0
République tchèque	599.472	3,8	925.778	5,4	1.246.506	8,2	107,9
Slovaquie	218.349	1,4	571.071	3,3	993.000	6,5	354,8
Pologne	540.000	3,4	695.000	4,1	473.000	3,1	-12,4
Roumanie	174.538	1,1	234.103	1,4	391.422	2,6	124,3
Hongrie	148.533	0,9	287.982	1,7	224.630	1,5	51,2
Slovénie	138.393	1	174.209	1,0	118.533	0,8	-14,4

Figure 4. Production de voitures en UE, poids de chaque pays et variation entre 2005 et 2014

(Source: OICA, 2015b)

3.2.3.3. *Ventes*

Alors que les pays de l'Europe de l'Ouest ne représentent plus que 74% de la production européenne, ils représentent toujours 93% du marché européen en termes de ventes (OICA, 2015b). L'évolution du volume des ventes est décrit dans l'annexe 8, tandis que les taux de motorisation des pays européens sont affichés dans l'annexe 9.

3.2.3.4. *Exportations*

Au niveau des exportations, les pays de l'Europe de l'Est exportent la majeure partie de leur production automobile. Bien que, lors de leur intégration à l'UE, des capacités de production avaient été installées à l'Est dans le but de servir leur marché intérieur dans le futur, elles

servent aujourd'hui à l'exportation car leur marché domestique ne décolle pas comme espéré, résultant en une délocalisation de fait. Par exemple, la République Tchèque et la Slovaquie possèdent de petits marchés domestiques, bien que grandissant, ainsi que de larges capacités de production (entre autres appartenant à VW AG), ce qui amène leur production à être principalement destinée à l'exportation vers les pays d'Europe de l'Ouest (Frigant & Miollan, 2014). Cependant, les pays d'Europe de l'Ouest exportent également une grande partie de leur production.

3.3. Un zoom sur le secteur automobile en Belgique

Après avoir décrit l'évolution de l'industrie automobile dans le monde et plus particulièrement en Europe, cette section se concentre sur un pays européen particulier: la Belgique, ancien plus grand producteur automobile par habitant.

3.3.1. Bref historique

La Belgique abrite une industrie automobile importante depuis la fin du 19^{ème} siècle (Coppens et van Gastel, 2003), elle était alors l'une des plus grandes économies industrielles au monde et a joué un rôle de taille dans le développement de la voiture (Kupélian et Sirtaine, 2012; Casse, 2015). A l'époque, l'industrie comptait des marques belges, telles que Germain, Imperia, Métallurgique, Minerva, Pipe et Vivinus, comme l'explique l'ancien responsable des relations publiques chez D'Ieteren et actuel représentant belge à la Fédération Internationale de l'Automobile (FIA) pour les voitures anciennes (Casse, 2015).

Cependant, toutes ces marques belges ont disparu dans les années 1930: d'abord affaiblies par la première guerre mondiale, durant laquelle les usines belges ont été occupées par les allemands, puis pillées; et ensuite à cause de la politique protectionniste en Belgique et chez ses voisins. En effet, les voitures étaient taxées beaucoup plus lourdement que les pièces détachées. D'une part, les voitures de marques belges étaient donc devenues trop chères à l'étranger du fait de ces taxes à l'importation dans les pays voisins. D'autre part, parce qu'il était moins cher d'assembler les voitures sur place que de les importer en Belgique à cause de la politique protectionniste, cela a incité de grands constructeurs étrangers déjà présents en Belgique depuis les années 1920 à s'implanter davantage dans le pays pour servir le marché belge, qui constituait un marché conséquent en Europe (Coppens et van Gastel, 2003; Casse, 2015). Ci-dessous, voici un aperçu chronologique de l'installation des grandes marques étrangères en Belgique (figure 5):

Ouverture	Constructeur	Lieu	Suivi
1922	Ford	Anvers	déménagement à Genk en 1964 et fermeture en 2014
1924	Citroën	Forest	fermeture en 1980
1925	GM	Anvers	fermeture en 2010
1926	Renault	Vilvorde	fermeture en 1997
1928	Chrysler	Anvers	fermeture dans les années 60
1949	D'Ieteren	Forest	assemblage de modèles VW à Forest, rachat par VW AG en 1970 et rachat par Audi AG en 2007, encore en activité
1954	Peugeot	Malines	fermeture en 1976
1955	Mercedes	Malines	fermeture en 1973
1955	Fiat	Waterloo	fermeture en 1968
1956	Borgward	Malines	fermeture peu après
1958	Standard Triumph	Malines	fermeture en 1981
1959	BMW	Kontich	fermeture en 1972
1964	Volvo	Gand	encore en activité

Figure 5. Chronologie des installations et fermetures d'usines d'assemblage en Belgique

(Source: Coppens et van Gastel, 2003)

Comme nous pouvons l'observer, de nombreux constructeurs étrangers ont porté de l'intérêt à la Belgique, dans les années 1920 et 1950. Les usines d'assemblage belges avaient initialement été créées afin de servir le marché national et pour profiter du tissu industriel très développé en Belgique (Coppens et van Gastel, 2003; Casse, 2015). Les années 1950 furent caractérisées par une forte croissance économique, accompagnée d'une importante augmentation de la demande dans le secteur automobile (Casse, 2015).

Cependant, la suppression des barrières douanières intracommunautaires et des restrictions quantitatives entre les États membres de la CEE dans les années 1960 ont ouvert le marché belge aux autres États membres. Cela a fait *"perdre aux usines leur raison d'être"* (Coppens et van Gastel, 2003, p.35), puisque les constructeurs étrangers pouvaient désormais servir le marché depuis l'étranger (Casse, 2015). En plus de cela, la complexification de la composition d'une voiture, et donc de la chaîne de production, alourdissant l'investissement nécessaire pour une usine d'assemblage, et la crise pétrolière des années 1970 ont poussé à la concentration des constructeurs automobiles et de leurs facteurs de production. *"L'assemblage automobile a alors subi une réforme en profondeur, et quelques établissements (Ford, GM, VW, Volvo et en partie Renault) ont pu être transformés en d'importants sièges de production pouvant approvisionner le marché européen. Ainsi, malgré les fermetures, l'industrie automobile a pu conserver son statut d'activité industrielle majeure"* (Coppens et van Gastel, 2003, p.35).

Enfin, au cours des 30 dernières années, tous les constructeurs se sont retirés, sauf Audi et Volvo. Ces nombreuses fermetures d'usines d'assemblage ont eu pour conséquence une diminution des parts de marché de la Belgique dans la production automobile mondiale, signe d'une perte de compétitivité du pays dans le secteur.

3.3.2. Présentation générale

La Belgique a été le pays le plus grand producteur de voitures par habitant au monde pendant des années, et ce depuis la seconde guerre mondiale. La production automobile en Belgique a connu un pic de production dans les années 1990 à près de 130 voitures/1000 habitants, c'est-à-dire de plus d'un million de voitures produites sur le territoire belge (FEBIAC, 2014a; Banque mondiale, 2013) par cinq constructeurs de voitures encore présents à l'époque (Ford, Opel, Renault, Volvo et VW). Elle n'occupe plus que la septième position en 2014 avec 43 voitures/1000 habitants ou 481.637 voitures (21ème position en valeur absolue) et ne compte plus que deux constructeurs automobiles seulement en 2015 (Audi et Volvo; Ford ayant fermé ses portes en 2014). Globalement, les données sur le secteur automobile dénotent une rétraction du secteur en Belgique depuis le début des années 2000: comme mentionné plus haut, la production automobile s'est vue diminuer de moitié en dix ans.

3.3.2.1. Chiffres clés

Tandis que le PIB national est en croissance depuis les années 2000, la valeur ajoutée de l'industrie est en faible augmentation. La part de l'industrie dans le PIB national diminue donc et ne représente plus que 16,8% du PIB en 2014 (contre 22,8% en 2000) (FEBIAC, 2014a; Eurostat, 2015a), signe du recul de l'activité industrielle en Belgique. La part du secteur automobile a elle aussi diminué pour atteindre 5% de la valeur ajoutée de l'industrie, soit moins d'1% du PIB national en 2011 (contre 8% et 1,6% en 2002) (SPF économie, 2013a). A noter qu'en 2015, ces chiffres enregistreront encore une forte dégradation suite au départ de Ford. Comme indiqué dans le rapport du SPF économie (2013a, p.22), *"les fermetures successives intervenues au cours des dernières années dans l'industrie automobile [...] témoignent du recul de l'activité industrielle en Belgique"*.

En effet, le chiffre d'affaires relatif au secteur automobile est assez stable et s'élève à 19 milliards d'euros en 2013, mais le chiffre d'affaires provenant de l'assemblage de véhicules en particulier a connu une forte diminution avec la crise de 2008 et s'élève à 12 milliards d'euros en 2013 (15 milliards en 2005, -18%). Il est intéressant de noter que cette baisse du chiffre

d'affaires est faible en comparaison à la baisse de production de près de moitié sur le même laps de temps, comme indiqué dans le point suivant. La construction et l'assemblage de voitures constituent 65% du chiffre d'affaires du secteur automobile, les 35% restant pouvant être attribués aux fournisseurs (FEBIAC, 2014a).

Les investissements dans l'industrie automobile connaissent une évolution en dents de scie (SPF économie, 2013a). Ces derniers se situent entre 400 et 500 millions d'euros jusqu'en 2007, où ils baissent drastiquement pour atteindre 260 millions en 2011 (FEBIAC, 2014a). Le nombre de décideurs étant devenu très faible, une décision négative peut avoir un impact majeur.

3.3.2.2. *Production et exportation*

La production de voitures est passée de près d'un million au début des années 2000 à 481.637 voitures en 2014, après une inflexion importante suivant la crise de 2008. Cela revient à une baisse de plus de la moitié de la production (OICA, 2015b). La production belge ne représente plus que 3% de la production européenne et 0,7% de la production mondiale (contre 5,6% et 2,2% en 2000). Similairement, la production de l'ensemble des véhicules⁴ (voitures, véhicules utilitaires et poids lourds) est passée de près d'un million au début des années 2000 à 516.831 véhicules en 2014. Cela signifie donc que l'assemblage de voitures constitue la part principale de la production, l'assemblage des autres véhicules étant assez marginal (figure 6).

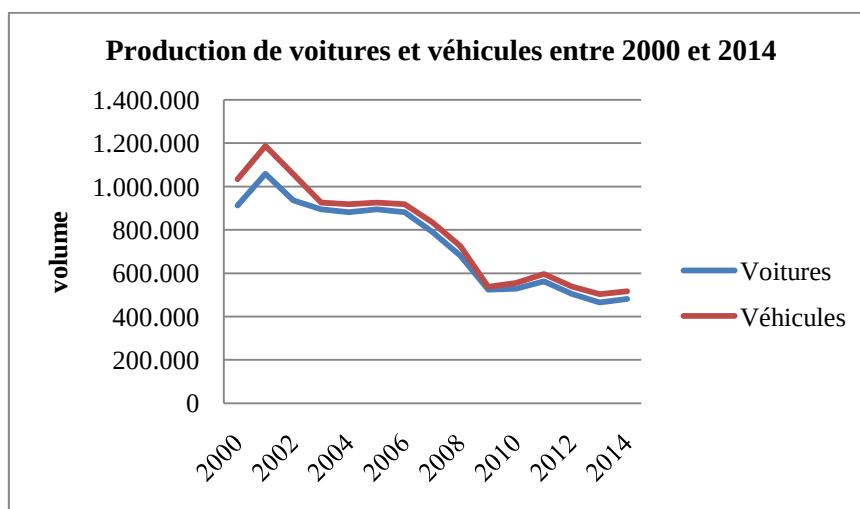


Figure 6. Production de voitures et véhicules en Belgique entre 2000 et 2014

(Sources: FEBIAC, 2014a; OICA, 2015b)

⁴ Bien que ce mémoire se limite à l'étude du marché automobile pour les voitures, les données concernant la production de véhicules sont spécifiées afin de pouvoir les comparer avec celles des exportations de véhicules (les données sur les exportations de voitures uniquement n'étant pas disponibles).

Suivant une évolution parallèle, les exportations de véhicules sont passées de près d'un million au début des années 2000 à 490.053 en 2014. Cela représente aussi une diminution de moitié. En comparant les données de production et d'exportation, nous pouvons conclure que la Belgique exporte 95% des véhicules assemblés sur son territoire (FEBIAC, 2014a). Le secteur automobile représente 10% des exportations totales du pays en 2014 (Agoria, 2014).

3.3.2.3. *Main d'œuvre*

Au niveau de l'emploi, on observe que, bien que la population active belge soit en augmentation légère constante, s'élevant à plus de 5,2 millions en 2014, le nombre de travailleurs dans l'industrie diminue. Le secteur industriel emploie ainsi 18,6% de la population active en 2014, soit environ 967.200 personnes (CIA, 2015). L'emploi dans le secteur automobile est également en forte contraction, ne s'élevant en 2012 plus qu'à 42.500 (contre 65.900 en 2002), soit environ 5% de l'industrie (SPF économie, 2013a).

L'emploi dans les usines d'assemblage de voitures en Belgique, quant à lui, ne représente plus que 12.131 personnes en 2014 (contre 28.888 en 2000), et ne représente donc plus que 1,3% des emplois de l'industrie et 0,2% de la population active belge (contre 4% et 0,5% en 2002) (FEBIAC, 2014a). Cette contraction de l'emploi dans le secteur automobile reflète les nombreuses réductions de production et fermetures en Belgique, et ne tient pas encore compte de l'impact de la fermeture de Ford à Genk. L'assemblage de voitures en Belgique n'emploie donc en réalité plus qu'environ 7.000 personnes aujourd'hui. Cela signifie que le secteur automobile, qui constituait l'un des secteurs majeurs en Belgique en terme d'emploi, n'en représente aujourd'hui plus qu'une part minime.

3.3.2.4. *Consommation domestique*

Le marché automobile belge est le sixième en Europe en termes de volumes de ventes et est davantage décrit dans l'annexe 10.

3.3.3. Présentation par usine d'assemblage automobile

Les usines de production et d'assemblage de voitures en Belgique se résument aujourd'hui à Audi Brussels et Volvo Europa. Cependant, Ford avait encore une usine à Genk jusqu'en 2014. L'annexe 11 présente une cartographie de leurs implantations.

L'usine de Forest a été établie par D'Ieteren en 1949, est passée aux mains de VW AG, et appartient actuellement à Audi AG (faisant partie de VW AG) depuis 2007. Après avoir produit plus de 200.000 voitures par an et employé plus de 7.000 collaborateurs sous VW AG, l'usine produit 115.377 voitures, c'est-à-dire un quart de la production en Belgique, et emploie 2.531 en 2014. L'activité de l'usine est donc bien moindre que ce qu'elle a été jadis, mais la reprise d'Audi a néanmoins assuré la continuité de l'activité. L'usine produit le modèle de l'Audi A1 dont elle a l'exclusivité et qu'elle exporte à 90% un peu partout dans le monde (beAutomotive, 2013). Audi a déjà investi plus de 600 millions d'euros dans les installations de Forest et le site s'étend sur 540.000m² (Audi Brussels, 2015).

L'usine Volvo Car Europa a été construite à Gand en 1964. La production de l'usine est de 264.125 voitures en 2014, soit plus de la moitié de la production belge (l'usine a également produit 34.320 véhicules utilitaires)(FEBIAC, 2014a). 95,7% de la production est exportée pour 4,5 milliards d'euros, principalement vers l'Europe, mais aussi vers la Chine et les Etats-Unis. L'usine emploie environ 5.300 collaborateurs. Les modèles produits sont la XC60, la S60 et la V40 (les V40 étant exclusivement produits en Belgique). La superficie du site est de 494.546m² et l'âge moyen des ouvriers de l'usine est de 39 ans (Volvo Car Gent, 2015b).

L'usine de Ford à Genk, quant à elle, avait été établie en 1964 lors du déménagement de l'usine d'Anvers construite en 1922. L'usine a brutalement fermé ses portes fin 2014, alors qu'elle produisait encore 102.134 voitures en 2014 (et près de 300.000 en 2008) et employait près de 4.300 personnes. Un cinquième de la production belge vient donc de disparaître.

En plus de ces constructeurs automobiles, la Belgique est reconnue pour son réseau de sous-traitants, le pays abritant un grand nombre de fournisseurs: environ 300 entreprises créent de la valeur ajoutée dans le secteur automobile en 2014 (Agoria, 2014). A titre d'exemple, AGC, Mobis, Johnson control, Bosal, Faurecia, ou SAS Automotive, qui sont des fournisseurs internationaux de qualité, ont des usines des production en Belgique (principalement en Flandre et à Bruxelles). Bien qu'il existe, encore aujourd'hui, un réseau énorme de sous-traitance, ceux-ci pâtissent fortement de la fermeture des usines d'assemblage en Belgique puisque certains dépendaient directement d'un constructeur, alors que d'autres servent aussi bien le marché belge qu'international. Au niveau logistique, la Belgique reste une plaque tournante majeure en Europe, particulièrement dans l'axe Zeebrugge-Gand, où de nombreux constructeurs ont établis des unités de stockage et de répartition des voitures importées en Europe, faisant de Zeebrugge un des plus importants ports du monde en trafic de véhicules

(Port of Zeebrugge, 2015). Ceci n'est cependant pas analysé davantage, ne faisant pas partie du champ d'étude de ce mémoire.

3.4. Conclusion

Ce troisième chapitre a permis prendre connaissance de la situation du secteur automobile dans le monde, en Europe et plus particulièrement en Belgique. Le secteur automobile mondial est en croissance constante, et est largement dominé par l'Asie (et en particulier par la Chine qui représente près d'un tiers de la production et des ventes mondiales).

En revanche, le secteur automobile européen connaît une baisse globale depuis 2000 en terme de production et de ventes, correspondant toujours à un quart des volumes mondiaux en 2014. En outre, l'UE voit son appareil de production se déplacer de l'Ouest vers l'Est, bien que les pays de l'Europe de l'Ouest sont encore les principaux producteurs à l'échelle européenne. L'Allemagne renforce sa position de leader et forme désormais avec la Pologne, la République Tchèque, la Hongrie et la Slovaquie un nouveau pôle géographique de production automobile en Europe (figure 7). Pour certains pays, tels que la Belgique, la France, l'Italie et la Suède, bien que ce secteur reste une activité économique importante, il voit son importance s'éroder.

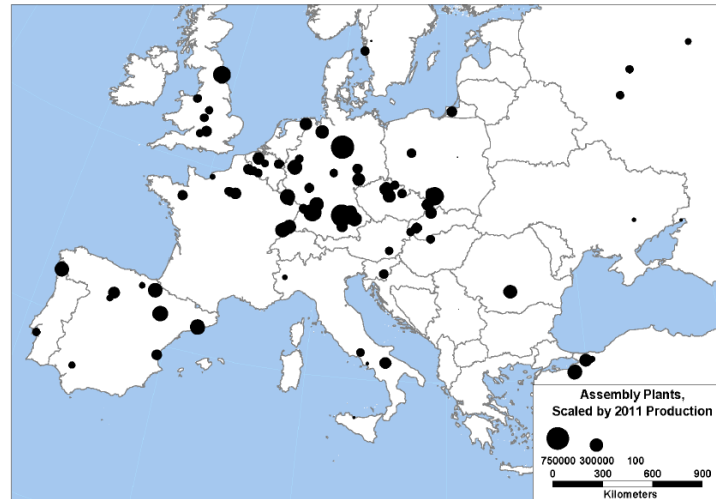


Figure 7. Cartographie des usines d'assemblage en Europe en 2011 (Source: Klier et McMillen, 2013, p. 17)

Concernant la Belgique, le pays connaît une rétraction de son secteur automobile ces dernières années au fil des fermetures d'usines de grands groupes internationaux, ayant de lourdes conséquences sur l'emploi dans le secteur. Ces observations poussent à se demander quelles sont les raisons à l'origine de la relocalisation du secteur automobile en Europe et du déclin du secteur dans des pays pour lesquels il constitue un élément stratégique de leur économie, particulièrement en Belgique où la chute est extrêmement forte.

4. Etude de Cas: VW Forest - Audi Brussels

Comme illustré à l'appui de chiffres récents, la Belgique semble avoir perdu de sa compétitivité aux yeux des entreprises automobiles. L'objectif de ce chapitre est d'identifier, à l'aide de l'étude de cas de l'usine d'Audi Brussels, quels sont les critères utilisés par les constructeurs automobiles pour évaluer la compétitivité d'un pays et comment ils perçoivent la Belgique. Le choix du cas utilisé s'explique de la façon suivante. Tandis que les constructeurs automobiles quittent peu à peu la Belgique en fermant les sites belges d'assemblage un à un, Audi adopte la stratégie opposée et décide récemment d'acheter une usine belge existante. Ce mouvement à contre courant d'un constructeur automobile dans le déclin général du secteur national et le succès de ce dernier dans son usine belge poussent à la réflexion et donnent une nouvelle perspective à la compétitivité de la Belgique qui se voit désertée par certaines entreprises de grande envergure.

La première section s'emploie à ancrer le cas d'Audi Brussels dans un contexte plus large en analysant la compétitivité globale du pays, tandis que la seconde section présente le contexte interne (VW AG, Audi AG et l'usine Audi Brussels). C'est alors que débute l'analyse du cas qui est construite sur base des dix interviews conduites auprès de collaborateurs de l'usine et d'autres experts du secteur automobile en Belgique, dont la liste se trouve dans l'annexe 1. L'analyse est divisée en deux sous sections principales: l'époque de VW AG et celle d'Audi AG. L'analyse met successivement en évidence les raisons ayant influencé respectivement la décision de rachat et de revente de l'usine par VW, ainsi que la décision de rachat par Audi AG. Il s'agit aussi de se demander si la *success story* d'Audi Brussels est imitable. Cependant, il ne faut pas perdre de vue le poids de la marque et de son propre succès, ainsi que celui du modèle de voiture considéré, dans la *success story* que connaît le site belge.

Par la suite, trois autres cas de constructeurs automobiles sont brièvement analysés afin de compléter et balancer l'analyse plus profonde du cas d'Audi: Toyota, Volvo et Ford. Le premier met en évidence certaines raisons expliquant le choix d'un constructeur de ne pas implanter d'usine en Belgique. Le second permet de comprendre le point de vue d'un autre constructeur ayant également une situation favorable en Belgique. Et le dernier démontre les facteurs pouvant pousser une entreprise à quitter le pays. Il est important de noter que chacun des quatre cas présentés est teinté de subjectivité puisqu'il dépend également fortement de la situation de l'entreprise elle-même et non uniquement de la compétitivité de la Belgique.

4.1. Contexte externe: compétitivité coût et hors coût de la Belgique

Sur base des rapports de compétitivité de la Belgique en 2014 réalisés par la Commission Européenne (2015b), le Bureau Fédéral du Plan (2015) et la Banque nationale de Belgique (2015), cette section s'emploie à analyser la compétitivité globale de la Belgique, afin d'inscrire le cas d'Audi Brussels dans un contexte défini.

Après des années de stagnation économique, la Belgique enregistre en 2014 une faible croissance de 1% de son PIB, provenant principalement des investissements des entreprises et du commerce extérieur. Le taux de chômage s'élève à 8,5% en 2014, ce qui correspond au niveau le plus élevé depuis une dizaine d'années, mais devrait enregistrer une baisse dans les prochaines années (le privé renouant avec la création d'emplois). La dette publique, après avoir progressé à la hausse depuis plusieurs années pour s'élever à 106,4% du PIB en 2014, devrait se stabiliser dans les prochaines années, et le déficit budgétaire qui est de 3,2% du PIB en 2014 devrait diminuer (conformément aux engagements d'assainissement budgétaire).

La Belgique a connu une perte importante de sa compétitivité extérieure, tant au niveau des aspects relatifs à sa compétitivité coût qu'à des aspects non liés aux coûts.

La perte de compétitivité coût du pays semble principalement due au coût de la main d'œuvre. En effet, la Belgique a connu une croissance rapide du coût de sa main d'œuvre ces dernières années et était en 2013 le troisième pays de l'UE au coût de main d'œuvre le plus élevé tous secteurs confondus, et le deuxième dans le secteur industriel. Ce phénomène a engendré un fort déclin dans le secteur automobile, illustrant le danger que représente ce surcoût pour des emplois hautement qualifiés. Le coût de la main d'œuvre se compose, d'une part, du salaire (appelé "salaire brut" en Belgique et constitué du net, du précompte fiscal et des cotisations sociales à charge des salariés), mais également des charges patronales. La hausse importante du coût de la main d'œuvre s'explique en grande partie par le système de fixation des salaires; comprenant l'indexation automatique de ces derniers, qui ne permet pas de prendre suffisamment en compte la situation conjoncturelle de l'économie et la santé des entreprises dans les négociations salariales; et ne tenant pas compte des faibles gains de productivité en Belgique, ce qui a engendré un coût salarial unitaire d'autant plus élevé (rapport entre le coût et la productivité de la main d'œuvre). Cette hausse s'est fait ressentir de manière encore plus forte dans l'industrie manufacturière, contribuant à la baisse des marges bénéficiaires et au recul plus brutal de l'industrie en Belgique que dans le reste de l'Europe. Des mesures ont été mises en place par le nouveau gouvernement fédéral concernant l'indexation des salaires, ainsi

que la croissance des salaires réels et du coût total pour l'employeur (suspension de l'indexation jusqu'à ce que l'indice santé augmente de 2%, réduction future des cotisations sociales patronales de 33% à 25%, etc.), bien que celles-ci ne suffiront pas à combler les lacunes importantes de la Belgique en termes de coût de la main d'œuvre.

Le coût élevé de l'énergie contribue également au bilan négatif de la compétitivité coût du pays. En effet, la Belgique se caractérise par une forte intensité énergétique de ses exportations, ce qui signifie qu'*"il importe de veiller à la compétitivité des prix du gaz et de l'électricité, notamment dans le cas des entreprises qui en sont grandes consommatrices"* (Commission européenne, 2015b, p. 20). Or, le prix de l'électricité constitue un désavantage concurrentiel dû au niveau élevé des taxes, incluant les frais liés au maintien d'une réserve stratégique de capacité de production, et à l'intégration des coûts de soutien aux énergies renouvelables. Le surcoût de l'énergie est principalement engendré au niveau régional, illustrant le rôle important des autorités régionales dans la compétitivité coût du pays, ainsi que le caractère crucial d'une coopération étroite entre fédéral et régional. Selon la CREG et PWC (2015), le handicap par rapport aux pays voisins en termes de coût de l'électricité est de 15 à 20% en 2014. Une dégradation supplémentaire jusqu'à 27 à 73% (en fonction de la région et du profil de consommation) est même prévue en 2015. Il est important de préciser que la précarité de la sécurité d'approvisionnement a une double répercussion sur les gros consommateurs: en termes de coûts liés à la création et au maintien de la réserve stratégique, mais aussi d'incertitude quant à la sécurité d'approvisionnement. Par ailleurs, les prix du gaz, assez avantageux en Belgique, ont vu leur différentiel avec la moyenne des pays voisins s'atténuer alors qu'ils étaient les plus bas de la zone en 2014 (Annane, 2015; Deloitte, 2015).

Pour ce qui est de la compétitivité hors coût de la Belgique, quatre éléments méritent l'attention: la productivité, l'innovation, l'esprit d'entreprise et les infrastructures. Comme précédemment mentionné, le pays a enregistré des gains limités de productivité totale des facteurs ces dernières années (qui correspond à la capacité de l'économie à combiner efficacement travail et capital). Le coût élevé de la main d'œuvre a conduit à un renforcement de l'intensité capitaliste résultant en une productivité élevée mais limitant les gains futurs. La contribution de la productivité totale des facteurs à la croissance potentielle du pays est devenue très faible, dénotant une baisse de compétitivité hors coûts.

L'innovation est une composante importante pour la compétitivité de la Belgique qui tend à exporter des produits de qualité moyenne à faible. Ces derniers sont en décalage avec les

coûts de main d'œuvre élevés du pays qui logiquement devraient aller de pair avec des produits plus haut de gamme, moins sensibles au prix, nécessitant davantage d'innovation. Les dépenses en R&D en Belgique ont cru à 2,3% du PIB, allant dans le sens de l'objectif de 3% pour 2020. Le pays bénéficie d'un système de recherche de qualité et d'une bonne coopération entre universités et organismes publics de recherches dynamiques. La croissance observée dans les dépenses R&D est le fruit du soutien renforcé des pouvoirs publics en ce sens. Cependant, la complexité du système d'aide publique constitue un frein aux efforts consentis. D'autre part, les dépenses ne se traduisent pas suffisamment en résultats et une pénurie de travailleurs qualifiés en sciences et en ingénierie commence à se faire sentir.

L'esprit d'entreprise est considéré comme relativement limité en Belgique, se traduisant par un faible taux de création d'entreprise et résultant d'un climat des affaires qui n'y est pas favorable. Bien que la création d'entreprise soit jugée facile en terme de procédures à suivre, la Belgique est placée tout en bas de la liste en termes de coûts et de lourdeurs administratives liées à la création d'entreprise dans les classement mondiaux de compétitivité (*Doing business* et Forum économique mondial). Cela démontre qu'une simplification et une modernisation des exigences administratives contribuerait à l'esprit d'entreprise et la création d'entreprise.

Finalement, alors que les investissements dans les infrastructures publiques sont considérés comme un moteur de croissance en terme de productivité et de performance économique, la Belgique enregistre de faibles investissements publics dans ses infrastructures. *"Les manques les plus criants liés au climat général des affaires et à l'attrait de l'économie belge se situent probablement dans les réseaux de transport, dont la qualité est d'une importance cruciale pour permettre de valoriser pleinement la position géographique favorable du pays, source d'un avantage naturel pour l'implantation d'une base logistique, d'un quartier général ou d'un centre de distribution"* (Commission européenne, 2015b, p. 33). Selon le Forum économique mondial, la Belgique a des bonnes infrastructures en termes de ports et d'aéroports. Cependant, des améliorations importantes au niveau des routes et des voies ferroviaires, pour lesquelles la satisfaction générale est en baisse, sont cruciales pour que la Belgique reste un pôle logistique international. A titre d'illustration, le trafic routier est un problème croissant et a des impacts non négligeables sur l'économie et la pollution du pays. Ces améliorations ne seront possibles que moyennant une coordination accrue des échelons fédéraux et régionaux afin de sélectionner et exécuter efficacement les projets à ce sujet.

Pour finir, deux points sont analysés davantage: le marché du travail et le système fiscal. Le marché du travail dénote une sous-utilisation chronique de la main d'œuvre et un taux d'emploi global faible avec de fortes disparités entre régions. *"Les faiblesses résident dans la fiscalité du travail, les freins financiers à l'emploi, les performances insuffisantes du système éducatif et l'inadéquation des qualifications, le mécanisme de fixation des salaires, la pénurie de main-d'œuvre, ainsi que dans les systèmes de sécurité sociale pour les personnes âgées"*, et les obstacles à l'entrée sur le marché de l'emploi pour les travailleurs jeunes comme des travailleurs âgés ou issus de l'immigration (Commission européenne, 2015b, p. 2). La fiscalité du travail (et la complexité du système) est un frein financier à l'emploi en soi puisqu'elle résulte en un coût salarial élevé, décourage la création (ou encourage la suppression) d'emploi et réduit l'intérêt financier à travailler, constituant une trappe à chômage. L'inadéquation des qualifications résulte en une pénurie de main d'œuvre (malgré que le taux de chômage ait augmenté depuis la crise) puisqu'il y a plus de demandeurs d'emploi peu qualifiés mais davantage de postes à pourvoir requérant de hautes qualifications. D'autre part, la Belgique semble manquer de diplômés en sciences et en ingénierie. Cette inadéquation des qualifications dépeint le besoin de tisser des liens plus étroits entre les acteurs de l'éducation, de la formation et de l'emploi. Cela conduit à un chômage inquiétant des jeunes, ainsi qu'à des taux d'activité et d'emploi faibles chez les personnes âgées. Cependant, les gouvernements semblent vouloir prendre des mesures afin de faciliter la transition pour les jeunes de l'éducation vers l'emploi, ainsi que de limiter l'utilisation du régime de préretraite et l'écart entre les âges légal et effectif de départ à la retraite.

Quant au système fiscal, le niveau fiscal global en Belgique est le second plus élevé en Europe et repose principalement sur l'impôt sur les sociétés et les personnes, ainsi que sur les cotisations sociales et patronales. Le taux d'imposition implicite sur le travail était de 42,8% en 2012, ce qui représente également le deuxième taux le plus élevé en Europe, tandis qu'il est juste au dessus de la moyenne pour la consommation et juste en deçà pour l'environnement. Par ailleurs, la fiscalité se base sur des taux d'imposition élevés et des assiettes fiscales étroites, au vu des nombreuses déductions, réductions et autres exemptions ciblées, générant ainsi des distorsions et se traduisant en des pertes d'efficience. La Commission européenne conseille à la Belgique, d'une part, de réduire les dépenses fiscales globales, de simplifier le système fiscal et d'élargir l'assiette fiscale; et, d'autre part, d'opérer un transfert de la fiscalité du travail vers la TVA, les droits d'accise et l'environnement, pour lesquels la Belgique utilise des taux soit équivalents, soit inférieurs à la moyenne, et qui sont moins dommageables à la

croissance. Il est intéressant de noter que bien que le taux d'imposition des sociétés est l'un des plus élevés en Europe, le taux effectif moyen n'est pas aussi élevé, entre autres dû à la *"déduction d'intérêt notionnel, qui vise à remédier au biais fiscal existant entre l'emprunt et l'apport de fonds propres en autorisant la déduction d'un «intérêt notionnel» sur l'ensemble des fonds propres"* (Commission européenne, 2015b, p. 70).

4.2. Contexte interne: présentation de VW AG, Audi AG et Audi Brussels

Après avoir introduit le contexte externe de compétitivité de la Belgique, cette section présente VW AG, Audi AG et Audi Brussels, pour définir le contexte interne de l'étude de cas.

4.2.1. Volkswagen AG

Créé en Allemagne dans les années 1930 sous les ordres de Adolf Hitler pour produire une voiture du peuple, le groupe VW AG, dont les quartiers généraux sont établis à Wolfsburg, est aujourd'hui dirigé par Martin Winterkorn qui en est le *Chief Executive Officer* (CEO) (Ferdinand Piech fut le président du Conseil de Surveillance jusqu'en avril 2015). VW AG est devenu l'un des plus grands constructeurs automobiles au monde: le groupe est le premier constructeur de voitures en Europe (une voiture sur quatre est fabriquée par VW AG en Europe occidentale) et se bat pour la première place mondiale avec Toyota et GM depuis des années (place qu'il a obtenue en juillet 2015). En 2014, le groupe a produit et vendu plus de 10 millions de véhicules, correspondant à une croissance de 4,2% par rapport à l'année passée, et représentant une part de plus 12% dans le marché mondial des véhicules. D'autre part, VW AG employait près de 600.000 personnes et le revenu de ses ventes s'élevait à 202 milliards d'euros (Volkswagen, 2015).

VW AG possède douze marques automobiles originaires de sept pays européens: Volkswagen Passenger Cars, Audi, SEAT, ŠKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Commercial Vehicles, Scania et MAN. A côté de la marque qui porte son nom, le groupe fabrique des voitures de gamme moyenne avec SKODA et SEAT, des voitures de haut de gamme avec Audi, Porsche ou Lamborghini, ainsi que des motos et des camions. Le groupe opère 119 usines de production et d'assemblage dans 20 pays Européens, ainsi que 11 pays dispersés en Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie et Afrique. Pour une présentation plus détaillée du groupe, voir annexe 12.

4.2.2. Audi AG

L'origine du groupe remonte en 1899, lorsqu'August Horch créa l'entreprise du nom de A. Horch & Cie à Cologne en Allemagne. Après avoir été gravement touchée par la guerre, l'entreprise établit ses nouveaux quartiers généraux à Ingolstadt en Allemagne. L'entreprise fut ensuite rachetée par le groupe VW AG, initialement pour augmenter la capacité de production pour sa propre marque. Mais, peu à peu, Audi reprit de l'ampleur et Audi AG devînt le nom officiel de l'entreprise en 1985. Au cours des années 1990, l'entreprise repensa sa cible de clients et décida de viser un segment plus haut de gamme afin de garder sa position concurrentielle contre les principaux constructeurs automobiles allemands: Mercedes-Benz et BMW (pour une présentation plus détaillée de l'histoire du groupe, voir annexe 13). Aujourd'hui, Audi AG est un constructeur et vendeur automobile premium, qui appartient à VW AG à 99,5%, dont le CEO est Rupert Stadler. La vision du groupe est de devenir la plus grande marque mondiale du segment des voitures premium. Audi AG possède deux filiales, Lamborghini et Quattro GmbH, ainsi que le constructeur de moto Ducati. La gamme de produits de la marque Audi est d'environ 12 séries avec plus ou moins 50 modèles. En 2014, Audi AG employait 79.483 personnes (Audi AG, 2015).

Les voitures de la marque Audi sont produites principalement en Allemagne, à Ingolstadt et à Neckarsulm, mais aussi en Belgique, Espagne, Italie, Hongrie, Slovaquie, Russie, Chine, Inde, Indonésie et Thaïlande (comptant 12 sites de production). Deux sites vont s'ajouter à la liste au Brésil et au Mexique dans les années à venir. La marque est vendue dans plus de 100 pays, principalement en Europe et en Asie pacifique (Audi AG, 2014). En 2014, Audi AG a vendu 1,9 millions de véhicules dans le monde, dont 1,7 millions portaient la marque Audi (surpassant déjà en 2013 leur objectif 1515 de 1,5 millions de voitures en 2015)(Audi AG, 2014). Ces chiffres dépeignent une croissance de 10,5% par rapport à l'année précédente. Le revenu du groupe était de 53,8 milliards d'euros (Audi AG, 2015) et le rendement sur les ventes de 9,6% le place en tête des marques du groupe VW (après Porsche)(VW AG, 2014).

4.2.3. Audi Brussels

4.2.3.1. *Bref historique*

L'usine d'Audi Brussels, située à Forest, fût construite en 1949 sous le nom de "Anciens Etablissements D'Ieteren Frères". Le groupe D'Ieteren était un constructeur de véhicules à l'origine et devint peu à peu l'importateur de toutes les marques du groupe VW AG, ainsi que

l'importateur exclusif des voitures Audi en Belgique depuis 1973. C'est en 1954 que l'usine commença à produire son premier modèle, la VW Coccinelle (D'Ieteren, 2014; Audi Brussels, 2015).

VW AG acquit l'usine en 1970 et la modernisa entièrement. Durant les premières années, VW arrêta la production de la Coccinelle pour convertir l'usine à la production de la Passat et de la Golf à partir de 1980. Par la suite, le groupe élargit sa capacité de production en rachetant une usine voisine appartenant jusqu'alors à Citroën, ainsi qu'en construisant de nouvelles installations (Audi Brussels, 2014). Au cours des années 1990, la production de l'usine passa de la VW Passat à la SEAT Léon, tandis qu'un nouveau transfert des SEAT à la VW Lupo eut lieu au début des années 2000 et de la Lupo à la Golf V et l'Audi A3 en 2003-2004. En 2004 fut défini le "plan d'avenir II" concernant l'augmentation de la productivité et la construction du centre de logistique et de sous-traitance *Automotive Park* (mis en service en 2006 et exploité par Autovision S.A. qui appartient à VW AG).

La production de la Golf fut concentrée à Wolfsburg et Mosel en 2006 et le groupe voulut fermer l'usine de Forest. Audi entra alors en négociations avec les syndicats belges à propos d'une restructuration de l'usine, arrivant à un accord en 2007 pour la production, à terme, de l'Audi A1. L'usine connut alors une période transitoire de rénovations, de production de l'Audi A3 et de la Polo, ainsi que d'investissements: environ 300 millions d'euros furent investis pour le lancement de la production de la nouvelle A1 qui eut lieu en 2010. Aujourd'hui, Audi Brussels est la seule usine au monde à produire des A1 et produit uniquement ce modèle depuis 2010 jusqu'à ce jour. En 2014, Audi commença la production de l'Audi S1 (variante sportive de la A1) et fêta la sortie de la 500.000ème Audi A1 (Audi Brussels, 2014).

4.2.3.2. Présentation générale

Les directeurs de l'usine d'Audi Brussels sont Patrick Danau, Norbert Handlos et Michael Schmid. L'usine fut élue *Employer of the Year 2013* (beAutomotive, 2013) et employait 2.531 travailleurs en 2014. Comme mentionné plus tôt, Audi Brussels a produit 115.377 A1 en 2014 (120.520 en 2013 et 123.111 en 2012), qui sont exportées à 90% (beAutomotive, 2013). "*Sur plus de 60 ans d'existence [de l'usine], l'Audi A1 est le premier modèle à être produit exclusivement dans la capitale de l'Europe. C'est pourquoi Audi Brussels a endossé un rôle de premier ordre en tant que site de production du groupe Audi*" (Audi AG, 2015). Depuis l'acquisition, Audi AG a investi plus de 600 millions d'euros dans les installations et les infrastructures de l'usine. Gerhard Schneider, ancien directeur de l'usine, déclare: "*Audi ne*

procède à de telles installations que lorsqu'il envisage un bel avenir pour l'usine" (beAutomotive, 2013). Puisque le modèle de la A1 arrive en fin de cycle en 2016, Audi a décidé que son successeur serait produit en Espagne, mais a confirmé qu'un autre modèle lui succéderait à Forest (Belga, 2015a; Cremer, 2015).

Après avoir introduit le groupe et l'usine, les sections suivantes se concentrent sur la passation de l'usine de Forest de VW AG à Audi AG, en mettant en lumière les arguments avancés par les différents interviewés, afin de comprendre: (1) quels sont les facteurs influençant la décision d'une entreprise dans le secteur automobile de s'implanter dans un certain pays, par le biais des choix opérés successivement par VW AG et Audi AG; (2) qu'est-ce qui est à l'origine du succès de l'usine de Audi Brussels aujourd'hui (tout en mettant en évidence les facteurs liés à la compétitivité de la Belgique et en isolant ceux liés à la santé de la marque).

4.3. VW Forest

4.3.1. Décision d'achat de l'usine de Forest par VW

Alors que l'usine de Forest appartenait à D'Ieteren depuis 1949, VW AG racheta l'usine en 1970. Les raisons ayant influencé cette décision sont multiples, certains facteurs étant liés au contexte et d'autres directement à la compétitivité de la Belgique.

4.3.1.1. Facteurs contextuels

D'une part, certains facteurs sont uniquement liés à la situation des deux entreprises à l'époque. Comme l'explique l'ancien *Chief Information Officer* (CIO) Europe pour VW et actuel CIO Europe pour Toyota, l'usine existait et produisait déjà des voitures VW. De plus, *"au début des années septante, VW avait [...] clairement la stratégie de posséder toutes leurs usines afin de les standardiser, de les manager d'une manière similaire et de manager la qualité d'une manière similaire et centralisée"* (Masai, 2015). Le groupe VW AG était en pleine expansion, ce qui nécessitait d'importants investissements, notamment à l'usine de Forest pour augmenter sa capacité de production. Cependant, D'Ieteren, ayant déjà supporté de lourds investissements pour installer l'usine, n'était pas enclin à davantage d'investissements. Selon l'ancien membre du comité de direction et directeur du département logistique à Forest, *"le moment était opportun pour le groupe VW d'acheter et pour D'Ieteren de vendre puisqu'ils avaient réalisé des investissements importants"* (Chatelain, 2014).

D'autre part, les conditions concurrentielles n'étaient pas les mêmes à l'époque, comme l'explique le head of accounting, tax and treasury d'Audi Brussels: *"il n'y avait pas encore une grande concurrence. On parlait évidemment des coûts de la main d'œuvre mais pas autant. Le monde industriel a beaucoup changé par la suite. Tout ce qui était à l'Est de l'Europe, ce n'était pas des endroits où on pouvait produire sous un système capitaliste. Donc les possibilités d'installer une usine étaient quand même un peu plus réduites. [...] Probablement que les coûts de main d'œuvre jouaient un moins grand rôle dans le choix de l'endroit où l'on produisait"* (Vandermoortele, 2014). Il semblerait donc qu'il y avait une moins grande diversité dans les choix possibles pour implanter une usine et que la compétition entre les pays potentiels était moins intense qu'elle ne l'est aujourd'hui.

4.3.1.2. Facteurs de compétitivité de la Belgique

D'autres facteurs sont directement liés à la compétitivité de la Belgique. Le pays connaissait, à l'époque, une grande expansion de son marché, la demande domestique était croissante (Chatelain, 2014). Qui plus est, comme l'indique le délégué principal du syndicat des employés, techniciens et cadres d'Audi Brussels, il régnait en Belgique une culture automobile dans laquelle la main d'œuvre était reconnue pour son expérience, sa connaissance et sa compétence en construction automobile (Chatelain, Sluysmans, Walckiers, 2014). En outre, la situation géographique du pays était, et est toujours, également un argument fort puisque le pays est situé au centre de l'Europe: cela constitue donc un avantage au niveau logistique d'utiliser la Belgique comme site industriel de production afin de vendre des voitures partout en Europe (Masai, 2015; Vandermoortele, 2014; Walckiers, 2014). Selon l'ancien directeur logistique et actuel directeur des ressources humaines, il y avait un réseau automobile important en Belgique, avec plusieurs constructeurs déjà présents et un grand nombre de fournisseurs: *"il y avait énormément d'expérience et de réseaux. [...] Il y avait des fournisseurs communs à plusieurs usines. C'était évidemment un grand avantage. Ça permettait une gestion avantageuse des coûts, des économies d'échelle"* (Prieels, 2014); *"si on est le pays le plus grand producteur par individu, automatiquement les fournisseurs peuvent s'implanter, la compétence est là, et c'est un effet réseau. [...] Ça peut être même plus intéressant d'être dans un endroit un peu plus cher mais qui a déjà des fournisseurs (pour diminuer les coûts de logistique), des pièces de qualité, etc. [...]"* (Masai, 2015).

4.3.2. Décision de vente de l'usine de Forest par VW

Après plus de 30 ans d'activités en Belgique, le groupe VW AG décida de vendre l'usine de Forest en 2006. La décision reposait sur de nombreux facteurs, tant contextuels que propres à la compétitivité de la Belgique, et aussi bien rationnels que d'ordre plus politique.

4.3.2.1. Facteurs contextuels

Une part de l'explication trouve son origine dans la situation du marché automobile et la santé du groupe à l'époque. Il y avait, déjà à l'époque, un problème de surcapacité en Europe occidentale, conduisant à un manque de croissance pour le groupe (Chatelain; Vandermoortele; Walckiers, 2014). D'autre part, le groupe s'était fortement diversifié au fil des années créant une compétition interne entre les modèles de ses différentes marques. Ces deux éléments réunis ont mené à une situation dans laquelle le groupe VW AG faisait face à un problème de manque de rentabilité au sein de l'entreprise en 2006. Le groupe avait donc un besoin grandissant de réduire ses coûts (Chatelain, 2014). Entre autres, les chiffres de ventes de la Golf, qui était le "*cheval de bataille de VW*", ont fortement chuté (Cremer, 2015). Or, il y avait, à l'époque, trois sites de production pour la Golf: deux en Allemagne, à Wolfsburg et à Mosel, et un en Belgique, à Bruxelles. Les décideurs du groupe "*ont considéré qu'il valait mieux, économiquement, plutôt que de faire tourner trois sites à 75%, d'en faire tourner deux à 100% et d'en supprimer un*" (Vandermoortele, 2014). En effet, en cas de sous utilisation de la capacité, la part fixe des coûts est répartie sur un plus petit volume de production et cela a un impact important sur le coût unitaire. "*Alors à un moment donné, même si ça coûte des centaines de millions de fermer une usine, s'ils n'ont pas l'espérance que ça va changer dans les trois ans, économiquement, il vaut mieux fermer*" (Vandermoortele, 2014).

Cependant, une part de la décision était également politique. En effet, "*comme les deux autres sites étaient en Allemagne, ils ont fermé Bruxelles. [...] C'était aussi beaucoup de politique mais, si on avait considéré uniquement le prix du véhicule, on aurait continué à produire la Golf [...]: l'usine belge a été reconnue pour être plus performante que Wolfsburg*" (Vandermoortele, 2014). L'usine de Wolfsburg était donc plus chère que celle de Bruxelles, mais étant donné que les quartiers généraux du groupe s'y trouvent, fermer le site n'était pas réellement envisageable. L'usine de Mosel était, quant à elle, plus compétitive puisqu'elle est en Allemagne de l'Est, où les coûts sont moindres (Cremer, 2015). De lourdes négociations avec les usines allemandes ont conduit à d'importantes réductions de coûts dans ces usines:

notamment, les ouvriers *"sont passés de 28,8 à 33 heures pour le même salaire"* (Chatelain, 2014). Les syndicats allemands ont concédé cette augmentation du temps de travail sans compensation salariale à condition d'une garantie de pleine utilisation de la capacité (Walckiers, 2014). Le groupe *"a donc justifié la fin de la production de la Golf à Bruxelles par de trop hauts coûts, mais l'impression que nous avions c'était que le groupe sauvait d'abord les usines allemandes et donc fermait à Bruxelles parce que c'était la seule usine qui produisait la Golf hors Allemagne"* (Sluysmans, 2014).

L'usine de Forest n'avait jamais, ou très rarement, eu un rôle prépondérant dans le groupe (conception et développement de nouveaux produits, production de prototypes, production exclusive d'un modèle, etc.) (Chatelain, 2014). La Belgique a en effet, toujours joué un rôle d'usine *buffer* parce qu'elle n'a d'affinité d'origine avec aucun grand constructeur automobile actuel (comme nous pouvons le voir dans l'aperçu historique de l'usine de Forest qui a assemblé toutes sortes de modèles au cours de son histoire afin de combler les besoins supplémentaires de capacité). *"L'inconvénient de la Belgique, c'est que les grands constructeurs, il n'y en a aucun qui est belge. Ils regardent toujours d'abord leur marché domestique, ils ont des syndicats puissants, etc. C'est donc toujours plus facile de fermer une usine en Belgique: c'est ce qu'on a vu avec Renault, Opel, et VW"* (Masai, 2015).

4.3.2.2. Facteurs de compétitivité de la Belgique

Par ailleurs, d'autres facteurs explicatifs viennent directement de la compétitivité de la Belgique. D'une part, le climat social n'a pas joué en la faveur du site belge: *"on avait une culture d'opposition à la direction, c'était un modèle de conflit"* (Walckiers, 2014). Certains intervenants vont même jusqu'à affirmer que le climat social déplorable de l'usine est à l'origine même de la décision de VW AG de vendre l'usine (Casse, 2015; Cremer, 2015). En Allemagne, le Conseil de Surveillance est composé par des représentants de l'employeur, ainsi que par des syndicats. Cela simplifie fortement la relation entre l'employeur et les salariés puisque l'employeur est en discussion permanente avec le syndicat et n'a qu'un seul interlocuteur direct. C'est ce que l'on appelle la *Mitbestimmung*, la cogestion (Chatelain, 2014). D'autre part, le secrétaire général de l'usine ajoute que le syndicat allemand est très constructif et participe activement à la stratégie de l'entreprise en proposant ses propres idées pour le futur de l'entreprise (Cremer, 2015). Le délégué principal du syndicat des employés, techniciens et cadres d'Audi Brussels explique qu'un climat social caractérisé par des grèves et

un manque total de collaboration du syndicat, tel qu'il était en Belgique, était donc difficile à accepter pour un groupe allemand (Walckiers, 2014).

En outre, les coûts salariaux et de sécurité sociale étaient (et sont toujours) très élevés en Belgique par rapport à d'autres pays en Europe (Chatelain; Sluysmans 2014). En effet, comme le souligne le directeur des ressources humaines, *"on n'a pas un coût salarial favorable: ce n'est pas le pire en Europe mais c'est le deuxième pire"* (Prieels, 2014). De plus, le taux d'absentéisme était très élevé en Belgique dans l'usine de Forest et cela représente un coût supplémentaire important (Sluysmans; Walckiers, 2014).

En conclusion, *"on peut dire qu'on devait fermer une usine entre autres parce qu'il y avait une surcapacité en Europe occidentale et une diversification au sein du groupe; et on a fermé celle de Bruxelles pour des raisons de charges sociales ou fiscales, [...] mais pas pour des raisons de productivité"* (Chatelain, 2014).

4.4. Audi Brussels

Comme mentionné plus haut, le 21 novembre 2006, VW AG a annoncé la fin de la production de la Golf dans l'usine de Forest, sans promesse pour le prochain modèle, accompagnée d'une réduction de personnel d'environ 5.400 employés à 1.500 employés (Volkswagen AG, 2006). Cette déclaration résonnait dans l'esprit de tous comme la fermeture de l'usine car elle laissait cette dernière sans perspective d'avenir, dans un groupe ayant la volonté de réduire ses coûts et ayant trop de capacité disponible pour faire face à la demande de l'époque. L'usine avait été rendue redondante au sein de VW AG et la panique se faisait ressentir parmi travailleurs, s'inquiétant pour leur futur et exprimant cette crainte par le biais de semaines de grèves.

C'est dans cet état d'esprit qu'Audi AG a trouvé l'usine et ses employés, lorsque l'entreprise a évoqué la possibilité de reprendre l'usine dès fin janvier (pour produire à terme l'Audi A1) sous la condition *sine qua non* d'atteindre une réduction de 20% des coûts de travail de l'usine et de flexibiliser le temps de travail. Le 27 février 2007, un référendum fut organisé au sein des travailleurs de l'usine et, le résultat étant positif à 76%, un accord fut annoncé dans le document d'information interne de l'usine concernant différents points (Kayaerts, 2007):

- Production de l'Audi A3 dès 2007 en attendant le début de la production de l'A1;
- Garantie et sécurité d'emploi pour 2200 personnes (pas de licenciement économique);
- Garantie de 90% de la rémunération des collaborateurs durant la période transitoire;

- Réduction du coût du travail de 20% d'ici 2009 (par le biais d'une augmentation du temps de travail de 35 à 38h sans compensation salariale, ainsi que d'autres mesures d'une moindre ampleur);
- Participation au résultat du personnel par le biais d'un bonus calculé sur base de la productivité, de la qualité, des coûts par voiture et du présentéisme, rendant une partie des rémunérations annuelles variable;
- Flexibilisation des temps de travail (avec le « plus minus conto » expliqué plus tard);
- Organisation novatrice du travail afin que l'usine devienne l'une des plus performantes du groupe VW AG;
- Augmentation de l'attractivité de l'employeur par le biais d'actions concrètes;
- Mise en place de programmes de qualification pour le personnel concernant les techniques de production et d'automatisation;
- Développement d'un plan d'investissements dans les infrastructures.

Ces différents points furent détaillés dans une lettre d'intention, signée le 12 mars 2007 à Ingolstadt, marquant ainsi l'entrée de l'usine dans le groupe Audi AG et lui offrant de nouvelles perspectives d'avenir (Kayaerts, 2007).

4.4.1. Décision de rachat de l'usine de Forest par Audi AG

La décision de rachat de l'usine par Audi AG fut, à nouveau, influencée par de nombreux facteurs: certains liés à la situation du groupe Audi AG; d'autres liés aux efforts que l'usine et la Belgique étaient enclines à consentir, et à la compétitivité de la Belgique en tant que telle.

4.4.1.1. Facteurs contextuels

Tout d'abord, Audi AG faisait et fait face à une forte croissance et avait besoin de capacité de production pour atteindre son objectif 1515, qui était de produire 1,5 millions de véhicules en 2015 (Prieels; Sluysmans; Vandermoortele; Walckiers, 2014; Masai, 2015). En 2007, la capacité de production d'Audi était de 950 000 voitures par an et le groupe avait donc 8 ans pour atteindre son objectif (Sluysmans, 2014). Dans cette optique, les trois usines d'Ingolstadt, maison mère en Allemagne, Neckarsulm, à l'Ouest de l'Allemagne, et Győr, en Hongrie, ne suffisaient pas. Audi avait donc besoin de capacité, tandis que VW en avait en surplus. L'opportunité se présentait donc à Audi de racheter une usine existante et fonctionnelle plutôt que d'en construire une nouvelle (Prieels; Vandermoortele, 2014). Cela permettait de commencer la production plus rapidement et d'épargner des investissements

puisque l'usine existait, les bâtiments étaient là, il fallait donc uniquement investir pour le renouvellement de l'outil de production (Cremer, 2015). En outre, Monsieur Winterkorn, ancien patron de chez Audi et actuel CEO de VW AG (depuis le 1er janvier 2007), et Monsieur Piech, président du Conseil de Surveillance de VW AG à l'époque, avaient tous les deux l'idée de l'Audi A1 en tête depuis des années et avaient de l'ambition pour ce nouveau modèle, celui d'une petite voiture citadine. Les principaux décideurs avaient donc déjà un modèle à proposer pour la production dans l'usine (Chatelain, 2014).

4.4.1.2. Facteurs de compétitivité de la Belgique

En plus de ce contexte favorable, de nombreux efforts ont été consentis par l'usine afin de rencontrer les conditions posées par Audi AG. Plusieurs mesures ont été mises en place par l'usine afin d'assurer que la réduction de 20% du coût du travail (faisant l'objet de la lettre d'intention, comme expliqué plus haut) soit atteinte, telles que: l'augmentation du temps de travail hebdomadaire de 35 à 38 heures sans compensation salariale (mesure principale), la suppression de certains jours de congé (liés à l'ancienneté, par exemple) et la variabilisation du salaire pour le faire dépendre plus des résultats de l'usine (Cremer, 2015).

Outre les efforts consentis par l'usine, le gouvernement belge a également joué un rôle important lors des négociations avec Audi AG puisque l'usine constituait l'employeur industriel le plus important à Bruxelles. Comme l'expliquent plusieurs intervenants, bien que la décision stratégique d'ouvrir ou de fermer un site de production soit largement basée sur des analyses comparatives précises et chiffrées, le relationnel peut également occuper une place importante dans ce genre de décisions qui sont prises par des êtres humains (Casse, 2015; Cremer, 2015). Guy Verhofstadt, premier ministre de l'époque (passionné d'automobile et furieux de la nouvelle selon laquelle VW AG quittait la Belgique), ainsi que Roland D'Ieteren, patron de l'entreprise D'Ieteren (distributeur des produits du groupe VW AG en Belgique, ancien propriétaire de l'usine et proche de la famille Porsche et des dirigeants de VW AG à qui la maison D'Ieteren est liée depuis 1949) sont intervenus lorsque VW AG a quitté l'usine, d'une façon qualifiée à l'époque de « cruciale » (l'Echo, 2011), afin "*d'assurer la continuation d'une activité importante à Bruxelles*" (Chatelain, 2014). Ces derniers ont personnellement rencontré les décideurs allemands, Monsieur Winterkorn et Monsieur Piech, afin de discuter du futur de l'usine, sur le plan humain et politique (Chatelain, 2014; Casse, 2015; Cremer, 2015).

Il pourrait donc y avoir eu un jeu de pression exercé en interne dans le groupe VW AG: "*le politique a certainement un petit peu joué, même beaucoup joué*" (Vandermoortele, 2014). Audi AG avait un besoin d'augmentation de sa capacité et un projet de production du nouveau modèle de la A1, et pouvait, pour ce faire: soit investir pour la construction d'un nouveau site sur un *greenfield*, soit utiliser la capacité disponible d'une usine existante telle que Martorell en Espagne où est produite la SEAT Ibiza (sur la même plateforme que la A1), soit reprendre l'usine de Forest en Belgique. Monsieur Piech et Monsieur Winterkorn, sous les pressions existantes, du syndicat allemand qui s'est solidarisé aux syndicats belges et des politiques belges qui se sont rendus à Wolfsburg pour les faire changer d'avis, ont dès lors poussé dans le sens du site belge (Cremer, 2015).

Par ailleurs, plusieurs mesures mises en place en Belgique, dans le cadre ou non du rachat de l'usine de Forest, ont également été citées à de nombreuses reprises lors des interviews comme ayant été des arguments favorables pour attirer Audi AG (Chatelain, 2014; Prieels, 2014; Vandemoortele, 2014; Walckiers, 2014; Cremer, 2015):

- Mise en place du système de flexibilité du travail, appelé "plus minus conto" ou compte d'épargne du temps, tel que largement répandu en Allemagne et requis par Audi AG. Il s'agit de "*permettre des variations de l'horaire de travail en fonction des fluctuations cycliques de la production*", en dérogeant aux limites légales de la durée du travail (CSC, 2015). Avec ce principe, les heures travaillées par les salariés de l'usine sont comptabilisées sur l'ensemble du cycle d'un modèle (6 à 8 ans), permettant de travailler plus d'heures en début de cycle, lorsque les ventes sont élevées, et moins en fin de cycle, lorsque les ventes s'essoufflent, tout en gardant le même salaire sur l'ensemble de la période (Cremer, 2015). L'ampleur de cette variabilité est considérable puisqu'elle permet d'ajouter jusqu'à 25% d'heures à une période donnée;
- Réduction des charges fiscales sur le travail en équipe (ou de nuit) dans le secteur industriel pour favoriser ce dernier par le biais d'une réduction du précompte professionnel pour le travail en équipe (depuis 2004)(Vandermoortele, 2014). Le pourcentage de la dispense pour le travail de nuit et/ou en équipe est de "*15,6% aujourd'hui; et ça va encore augmenter, 18% en 2015; 20.4% en 2017; et 22.8% en 2019*" (Walckiers, 2014; Partena, 2014; SPF finances, 2015);
- Mise en place des intérêts notionnels (depuis 2006), bien que cela ne soit pas non plus directement lié au cas d'Audi Brussels, permettant de déduire de la base imposable des

intérêts fictifs calculés sur les fonds propres, afin de dépenaliser les investissements sur fonds propres par rapport aux investissements sur dettes (SPF finances, 2014). Cela représente un gain de coût non négligeable pour l'usine: *"cela représente un gain de 6 millions d'euros pour Audi Brussels"* environs par an (Walckiers, 2014);

Finalement, certains facteurs décisionnels étaient directement liés à la compétitivité de l'usine et de la Belgique. D'une part, déjà décisif lors de l'achat de l'usine par VW AG en 1970, un premier élément est celui de la qualité de la main d'œuvre belge dans le secteur de l'automobile: cette dernière a, historiquement, un bon niveau d'expérience, de connaissance et de savoir-faire dans ce secteur et est reconnue pour sa productivité (Casse, 2015; Cremer, 2015). Mais également, au niveau de l'usine de Forest, la compétence de la main d'œuvre était appréciée dans le groupe Audi AG qui avait déjà travaillé avec les salariés de l'usine lorsque la A3 y avait été produite en 2004 (Chatelain, 2014; Sluysmans, 2014): *"il y avait un assez bon fit culturel"* (Masai, 2015). L'usine offre également une grande polyvalence dans sa capacité à adapter sa production. *"On a la capacité de produire différents modèles de différentes plateformes sur la même chaîne. C'est dû au fait qu'il y a beaucoup moins d'automatismes, [...] ce qui donne une certaine flexibilité: quand ce sont des nouveaux modèles, ce sont à des gens qu'il faut apprendre et non à des robots, ce qui serait beaucoup plus long"* (Sluysmans, 2014). *"On a toujours vu cette forme de flexibilité comme un point stratégique. [...] Nous sommes très flexibles dans notre façon de s'organiser"* (Prieels, 2014).

Il y avait également l'argument de l'image de marque, de qualité et de réputation: pour une marque premium, il était intéressant de s'établir en Belgique, dans la capitale européenne (Sluysmans, 2014; Cremer, 2015). La position géographique de la Belgique, au centre de l'Europe, a à nouveau également été mise en avant comme un avantage essentiel de la Belgique, permettant de limiter les coûts de logistique en minimisant les distances à parcourir pour servir les principaux marchés d'Europe de l'Ouest. La qualité de la logistique belge était aussi un argument favorable dans la décision d'Audi. D'une part, le pays bénéficie de bonnes infrastructures en termes de ports et d'aéroports. D'autre part, le pays accueille un réseau très développé de fournisseurs, locaux et internationaux, fiables et de bonne qualité (Casse 2015; Cremer, 2015).

"Pour résumer, la décision de produire la A1 a été facilitée entre autres par l'intérêt de deux grands de la direction pour la A1. Et la décision de la produire à Bruxelles vient du fait que l'usine existait, avait une bonne compétence en matière d'assemblage automobile, connaissait

déjà bien la A3 et avait la volonté de faire des efforts" (Chatelain, 2014), et que les décideurs ont été mis en contact direct avec des personnalités belges de premier plan, très motivées

4.4.2. Raisons du succès de l'usine de Forest

Le succès d'Audi Brussels, en contraste avec le départ de nombreux constructeurs automobiles internationaux, peut s'expliquer à l'aide de plusieurs arguments, liés à Audi, à l'usine, à la collaboration entre les deux, ainsi qu'à l'exclusivité de production de l'Audi A1.

4.4.2.1. Facteurs contextuels

Une partie de l'explication trouve son origine dans le succès du groupe, de la marque et du modèle et est donc plus ou moins indépendante du pays dans lequel l'usine se trouve. Contrairement à VW à l'époque et d'autres grands constructeurs automobiles, tels que Renault, Ford, Peugeot ou GM, qui ont tous été et sont pour certains encore confrontés à des problèmes de coûts de production trop élevés et de surcapacité en Europe occidentale, Audi est en croissance et est *"sans doute un leader en matière de conception de produit, en matière de productivité, en matière de l'environnement social, etc."* (Chatelain, 2014).

En outre, la marque Audi est une marque premium, pour laquelle les clients sont prêts à payer davantage que pour une voiture d'un moins haut standing. Même si le prix entre en considération, son poids est moindre que dans la décision d'acheter une voiture plus économique (comme celles anciennement produites par VW et d'autres constructeurs en Belgique). Dès lors, le prix de la main d'œuvre est également un argument moins important pour une marque premium telle qu'Audi (Vandermoortele, 2014; Cremer, 2015; Masai, 2015).

Le succès du modèle joue également un rôle crucial. L'A1 est *"un modèle qui marche bien"* (Sluysmans, 2014). Gerhard Schneider explique que: *"80% des acheteurs des 123.111 Audi A1 vendues en 2012 n'avaient jamais acheté d'Audi auparavant. Ce chiffre très élevé met en évidence que l'A1 est devenue un produit très important pour le groupe sur le plan stratégique. D'ici quelques années, les premiers acquéreurs achèteront une nouvelle A1 ou, après avoir expérimenté la marque Audi, passeront à une A3 ou A4"* (beAutomotive, 2013), la A1 est donc une conquérante qui attire les jeunes et les nouveaux clients (Cremer, 2015).

4.4.2.2. *Facteurs de compétitivité de la Belgique*

Une autre partie de l'explication est liée à l'usine en tant que telle. Comme mentionné plus haut, la main d'œuvre de l'usine est compétente, produit des voitures de qualité et fait preuve d'une grande polyvalence. Gerhard Schneider, ancien directeur de l'usine, insiste sur l'importance de la main d'œuvre dans le succès de l'usine (beAutomotive, 2013). *"L'usine de Forest est première dans le groupe en terme de livraison: 100% des véhicules sont livrés au moment voulu"* (Walckiers, 2014). *"En qualité, on se trouve toujours dans le top 3 sur les 28 modèles produits sur le même type de plateforme (il y a un classement interne fait chaque mois). C'est aussi le modèle avec la meilleure satisfaction des clients"* (Walckiers, 2014). L'usine de Forest est également rentable et productive (Vandermoortele, 2014). Gerhard Schneider le confirme: *"nous avons acquis une grande expérience dans le lancement d'un nouveau modèle. Notre productivité ne cesse d'augmenter, nous fournissons une excellente qualité et assurons une livraison dans les délais, rapide et correcte"* (beAutomotive, 2013).

D'autre part, une bonne collaboration entre employeur et employés favorise aussi le bon fonctionnement de l'usine, dans un esprit d'amélioration continue. *"On a connu un vrai changement d'état d'esprit"*, passant du refus face à tout changement, à l'empowerment (*"qu'est-ce que vous allez faire"*), puis à la collaboration (*"qu'est-ce que nous allons faire"*) (Prieels, 2014). Audi a beaucoup investi en termes d'efforts et d'argent pour motiver les travailleurs et augmenter l'attractivité de l'employeur aux yeux des salariés, comme prévu dans la lettre d'intention lors de la reprise de l'usine: *"on a été élu employeur de l'année en 2013, l'employeur le plus attractif"* (Walckiers, 2014); *"plusieurs centaines de milliers d'euros ont été investis, c'était plus confortable au niveau de la motivation"* (Sluysmans, 2014).

Toutefois, il est important de revenir sur le succès du modèle et de tenir compte de l'impact que joue l'exclusivité de la production de la A1 en Belgique. L'exclusivité de la production dans l'usine de Forest a pour objectif d'obtenir des économies d'échelle: *"il était impensable de diviser la production de l'Audi A1 entre deux entités"* (Chatelain, 2014). Bien que cela ait été décidé pour des raisons d'économie de coûts, cela procure également un certain pouvoir à l'usine de Forest: *"le groupe a donc besoin de l'usine"* (Walckiers, 2014). *"L'exclusivité du modèle est une arme. [...] Le fait d'avoir un modèle exclusif et surtout sur un modèle qui marche bien, c'est bon pour l'usine. [...] Passer de l'usine qui complétait la capacité de VW à l'usine qui produit la A1 en exclusivité, c'est tout à fait différent"* (Sluysmans, 2014). Cependant, du fait de la grande polyvalence de l'usine, cette dernière a toujours produit

plusieurs modèles jusqu'en 2005, et cela lui a toujours procuré une certaine flexibilité et donc une certaine sécurité: *"si on a deux voitures, on a les deux cycles qui s'entrecroisent et on a une situation économique beaucoup plus favorable. La diminution d'un modèle est compensée par la production du second. C'est important d'avoir de la flexibilité: par exemple en produisant plusieurs modèles en même temps"* (Chatelain, 2014). Dès lors, bien que l'exclusivité du modèle procure une ceinture de sécurité à l'usine, elle va de pair avec une production mono-modèle qui ne permet pas la flexibilité au niveau de l'ajustement des cycles de vie de plusieurs véhicules. Dans cette optique, il est crucial, pour assurer la viabilité de l'usine de Forest dans le futur, de trouver un successeur à l'Audi A1, qui arrive en fin de son cycle de vie en 2018 (Cremer, 2015). Bien qu'aucun modèle n'ait été officiellement annoncé, le fait qu'il y ait un successeur a été confirmé à Ingolstadt, comme mentionné plus haut.

4.4.3. Difficultés rencontrées par Audi Brussels

La *success story* d'Audi Brussels n'est, toutefois, pas sans embûche. En effet, l'ensemble des interviews ont permis d'identifier certains facteurs qui, malgré tout, constituent des obstacles non négligeables entravant la compétitivité de l'usine au sein du groupe, sont difficiles à justifier auprès des décideurs d'Audi AG et entachent l'image du pays à l'étranger.

Les coûts du travail, des charges fiscales et de l'énergie sont particulièrement élevés en Belgique et semblent difficiles à justifier auprès de la maison mère de l'usine en Allemagne (Chatelain, 2014; Prieels, 2014; Vandemoortele, 2014; Walckiers, 2014; Cremer, 2015). En particulier, le secrétaire général de l'usine belge met en évidence le coût du travail et souligne le fait que le principal désavantage compétitif de la Belgique se situe au niveau des charges patronales qui sont particulièrement comparées d'un pays à l'autre et pèsent dès lors fortement sur la compétitivité de l'usine au sein du groupe (Cremer, 2015). Ce dernier mentionne les différentes mesures déjà en cours de réalisation: le saut d'index, la réduction du coût du travail en équipe, la diminution des cotisations patronales, etc. qui permettent de réduire, ou stabiliser, le coût du travail. Cependant, il insiste sur la nécessité du *tax shift* actuellement discuté par les autorités belges et sur l'urgence d'arriver à un résultat significatif et durable.

Au niveau de la main d'œuvre, l'usine fait également face à plusieurs challenges. Le taux d'absentéisme est de l'ordre de 5 à 6% en Belgique, le taux de présentéisme est donc seulement de 94 à 95% en Belgique (Sluysmans, 2014). Cela pèse beaucoup en termes de coûts sur l'usine belge, et place la Belgique en dernier de classe pour ce critère dans la comparaison des différentes usines d'Audi AG. Bien que la main d'œuvre soit de très bonne

qualité, il y a un problème de renouvellement de cette main d'œuvre, de disponibilité d'un nombre suffisant de personnes ayant les qualifications nécessaires. Les constructeurs automobiles font en effet face à une pénurie d'ouvriers qualifiés à cause du fossé qui se creuse entre les programmes scolaires et les attentes de l'industrie. Il est donc nécessaire que les autorités portent une attention particulière à la formation en alternance, ainsi qu'à l'adaptation des programmes de formation aux besoins de l'industrie (Chatelain, 2014; Cremer, 2015). Le climat social, quant à lui, s'est nettement amélioré depuis la reprise de l'usine par Audi. Cependant, bien que le syndicat soit plus coopératif, l'employeur allemand, habitué au système de cogestion, le voudrait davantage partenaire actif de l'entreprise (Cremer, 2015).

Deux autres difficultés sont rencontrées au niveau de l'organisation pratique de l'usine, du fait de sa localisation au cœur de Bruxelles. D'une part, étant située sur ce qu'on appelle un *brownfield*, l'usine est fortement limitée en terme d'espace (Cremer, 2015): "*les possibilités d'expansion sont extrêmement faibles*" (Chatelain, 2014). D'autre part, l'accessibilité de l'usine est rendue plus difficile. La mobilité constitue un véritable défi pour les fournisseurs qui doivent livrer l'usine en *just-in-time* et ne peuvent donc pas se permettre de retard: bien qu'il y ait un accès direct aux chemins de fer, les transports par camions sont rendus très difficiles par le trafic de la ville qui se densifie (Walckiers, 2014).

Finalement, le rapport avec les autorités locales ne semble pas toujours favorable à l'épanouissement du constructeur industriel qu'est Audi. Le secrétaire général de l'usine insiste beaucoup sur ce qu'il appelle les "taquinerie de la commune" qui rendent parfois le travail des gestionnaires de l'usine plus compliqué (installation d'horodateurs pour les emplacements de parking le long de l'usine rendant impossible le travail à la chaîne si les ouvriers doivent se rendre à leur voiture toutes les deux heures pour renouveler leur temps de stationnement; suppression du plafond des coûts du permis de bâtir dans la commune lors d'une demande de l'usine afin de réaliser un investissement de 90 millions d'euros; etc.)(Vandemoortele, 2014; Cremer, 2015). Ceci, traduit comme un manque de soutien des autorités locales, rend également l'usine moins attractive aux yeux de l'investisseur, d'autant plus que cela peut être comparé au dynamisme des autorités locales rencontré dans d'autres pays (Cremer, 2015; Casse, 2015). D'autre part, selon plusieurs intervenants, la différence de vision à long terme entre la politique (législature de 4 ans) et les constructeurs automobiles (cycle de vie d'un modèle de 8 ans), la complexité de l'Etat belge, et la dilution des responsabilités qui en résulte, rendent la gestion de l'usine d'autant plus difficile (Vandemoortele, 2014; Casse,

2015; Cremer, 2015). Plusieurs exemples ont été mentionnés pour l'illustrer: si les responsables de l'usine veulent discuter d'un dossier européen ayant trait à la mobilité avec les autorités gouvernementales responsables, ils doivent rencontrer les sept ministres responsables de la mobilité en Belgique; ou lorsque l'usine a connu un problème de sécurité avec un pont en mauvais état, constituant un danger pour les voitures parkées en dessous et les travailleurs les manœuvrant, il a fallu un an aux responsables de l'usine pour identifier les autorités en charge de ce pont et des travaux à réaliser (Cremer, 2015).

Toutes ces difficultés sont discutées davantage dans le chapitre suivant, par le biais d'une comparaison avec le cas de la Slovaquie.

4.5. Contraste avec d'autres constructeurs automobiles

Afin de mettre en perspective les facteurs de compétitivité de la Belgique soulignés par le cas d'Audi Brussels, l'annexe 14 se penche successivement sur les cas de Toyota, qui n'a pas d'usine en Belgique mais y a installé son siège européen et son centre de R&D et possède une énorme usine à Valenciennes en France près de la frontière belge; Volvo, qui est le seul autre constructeur automobile à encore assembler en Belgique; et Ford, qui a récemment fermé son usine belge. Ces trois cas ont permis de confirmer les facteurs mis en avant par l'étude du cas d'Audi Brussels et ont chacun mis en évidence certains aspects en particulier. Le cas de Toyota a mis en avant l'importance du rôle que peuvent jouer les autorités par leur motivation et leur implication. Celui de Volvo a insisté sur la qualité de la main d'œuvre belge mais aussi sur le besoin de réduire les coûts de cette main d'œuvre et de prendre des réformes afin de rendre l'industrie belge plus compétitive. Enfin, le cas de Ford a particulièrement démontré l'importance des facteurs contextuels dans les décisions des entreprises d'investir ou de désinvestir dans un pays, et a également relevé le problème que représente pour les entreprises le climat d'incertitude en Belgique en termes de fiscalité, de marché du travail et de politique.

4.6. Conclusion

Ce chapitre a permis de mettre en évidence les facteurs pris en compte par les entreprises dans leur évaluation de la compétitivité de leurs sites de production. Bien qu'aucun interlocuteur n'ait consenti à mettre à disposition de ce mémoire l'étude comparative à laquelle sont soumis l'ensemble des sites de production d'un constructeur automobile, l'analyse qualitative du cas d'Audi, ainsi que des trois brèves études de cas supplémentaires, a permis d'en estimer l'ensemble des critères considérés, qui peuvent se schématiser comme suit (figure 8):

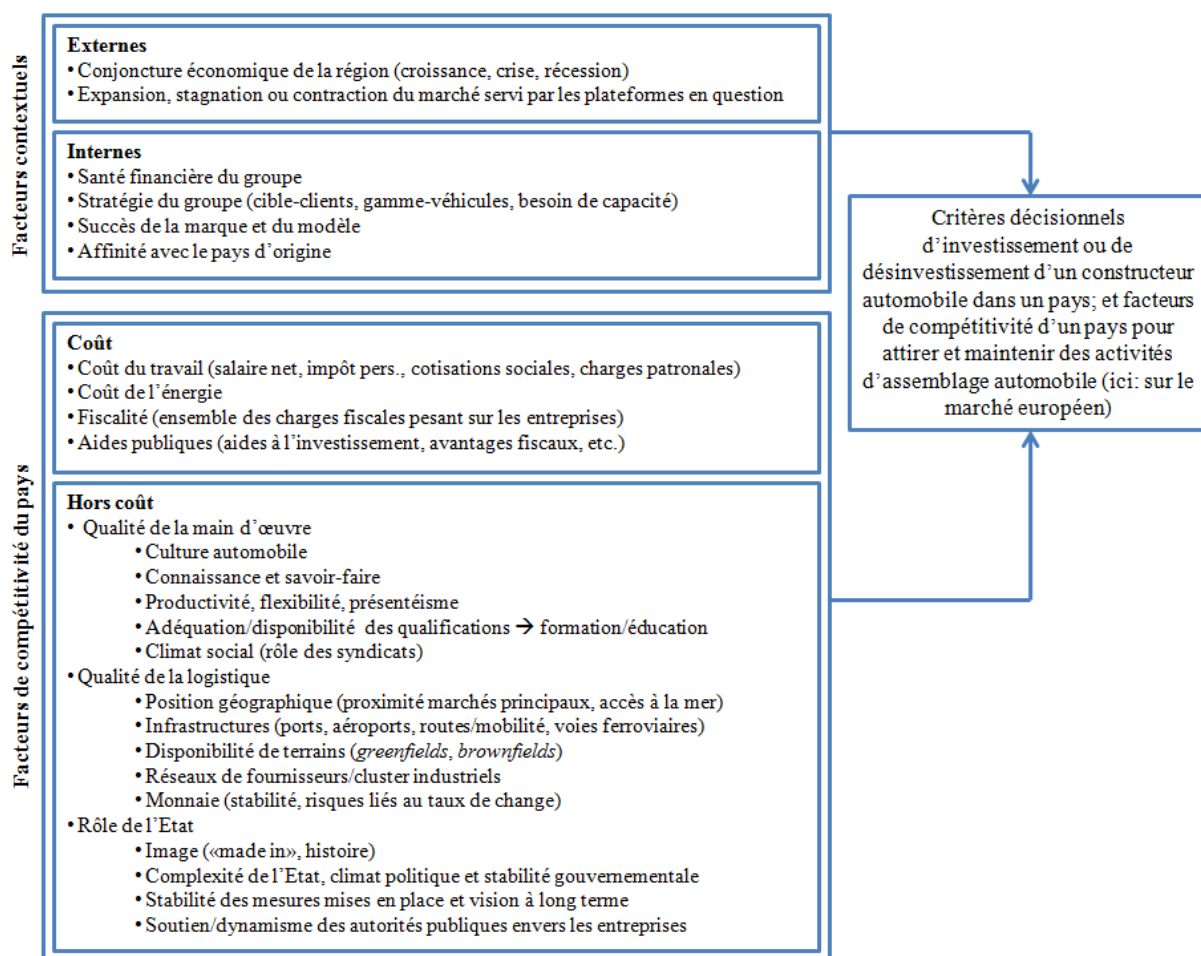


Figure 8. Synthèse des critères décisionnels et des facteurs de compétitivité d'un pays (Source: Auteur)

5. Mise en perspective au travers du cas de la Slovaquie

Après avoir identifié les facteurs de compétitivité des pays et analysé la compétitivité de la Belgique dans le secteur automobile au travers de l'étude de cas d'Audi Brussels, ce chapitre a pour objet de mettre en perspective la situation du secteur automobile belge avec celle du secteur automobile slovaque. Tandis que la Belgique n'occupe plus que la septième position dans le classement mondial de production automobile en volume relatif en 2014 avec 43 voitures/1000 habitants, la Slovaquie est devenue le premier producteur automobile en volume relatif depuis 2007 et produit 183 voitures/1000 habitants en 2014 (FEBIAC, 2014a). Dans ce chapitre sont présentés un aperçu historique, ainsi qu'un état des lieux actuel du secteur automobile en Slovaquie par rapport à la Belgique. Suit alors une analyse des facteurs du succès slovaque, en comparaison avec la situation belge, pour comprendre la baisse des activités de production automobile d'un pays en parallèle à la hausse des activités dans l'autre, et identifier ce qui, dans le succès de la Slovaquie, est transposable pour la Belgique.

5.1. Bref historique

Historiquement, la Slovaquie était vouée à l'agriculture, l'armement et la mécanique. Lorsque le bloc soviétique s'est effondré, les activités technologiques slovaques étaient obsolètes, mais le pays bénéficiait d'une main d'œuvre qualifiée en automobile, notamment grâce au constructeur tchèque Skoda depuis un demi siècle (Karayan, 2008; KPMG, 2012c).

Le développement du secteur automobile en Slovaquie n'a vraiment débuté que dans les années 1990 lorsque VW AG racheta Skoda et BAZ, un autre petit producteur automobile de l'ancienne Tchécoslovaquie basé près de Bratislava (KPMG, 2012c; Pribula, 2015; Commission on growth and development, 2008) et installa sa première usine de production dans le pays (SARIO, 2013). L'arrivée du groupe sur le territoire slovaque marqua un renouveau dans le développement industriel du pays et reconvertit la main d'œuvre des usines d'armement dans l'automobile (la stratégie du gouvernement pour relancer l'industrie étant de développer le secteur automobile (Pibula, 2015)). Dès que le constructeur fut convaincu de la stabilité du pays, il augmenta sa capacité de production, bien que toutes les voitures assemblées en Slovaquie jusqu'alors étaient encore constituées entièrement de pièces importées. Un changement radical eu lieu lorsque le groupe décida d'assembler ses SUVs en Slovaquie qu'il produit en exclusivité à Bratislava (la Touareg dès 2003, puis aussi l'Audi Q7 et la Porsche Cayenne): il décida pour ce faire de réorganiser complètement ses fournisseurs et commença à attirer des fournisseurs internationaux en Slovaquie, résultant en la création d'une *supply chain* sur le territoire slovaque, inexistante jusqu'alors, et conduisant à davantage d'investissements d'équipementiers étrangers (Karayan, 2008; KPMG, 2012c; SARIO, 2013).

Du fait du renforcement de la stratégie du gouvernement, du niveau croissant de production dans le pays, et de l'installation de fournisseurs internationaux et locaux, une seconde vague d'investissements dans l'industrie automobile slovaque a ensuite eu lieu au début des années 2000 lors de l'installation de deux groupes de renommée mondiale supplémentaires: PSA et Kia (Karayan, 2008; KPMG, 2012c; SARIO, 2013).

5.2. Présentation générale

Dans l'ensemble, les données sur le secteur automobile en Slovaquie indiquent une incroyable envolée du secteur depuis le début des années 2000, malgré que la demande de véhicules neufs ait diminué depuis la crise en Europe, principal marché d'exportation de la Slovaquie (Le Monde, 2013). En effet, la production s'est vue presque quintupler au cours des dix

dernières années, par toujours seulement trois constructeurs de voitures. Le tableau ci-dessous rend compte de la différence des secteurs automobiles en Belgique et en Slovaquie (figure 9):

		Année	Belgique	Slovaquie
Chiffres clés	PIB	2013	382,7 milliards (+1%)	72,134 milliards (+3%)
	Industrie/PIB	2014	16,8%	24,7%
	Secteur automobile/industrie	2012	5%	41%
	Secteur automobile/PIB	2011	1%	10%
	CA secteur automobile	2013	19 milliards	21,6 milliards
	CA assemblage	2013	12 milliards	13,1 milliards
	Investissements	2011	260 millions	600 millions
Production et exportation	Production	2014	481.637	993.000
	Exportation/production	2014	95%	99%
	Export. auto./export. tot.	2014	10%	30%
Main d'œuvre	Population active	2014	5,2 millions	2,4 millions
	Part industrie	2014	18,6%	25,6%
	Secteur automobile	2012	42.500	81.682
	Secteur automobile/industrie	2012	5%	17%
	Assemblage	2014	12.131	16.200
	Assemblage/industrie	2014	1,3%	3%
	Assemblage/pop. active	2014	0,2%	0,7%
Consommation domestique	Ventes voitures neuves	2014	482.939	72.249
	Motorisation	2013	562voit/1000hab	404voit/1000hab
	Age moyen	2014/2010	8 ans	13 ans

Figure 9. Comparaison du secteur automobile en Belgique et en Slovaquie (Sources: SPF économie, 2013a; FEBIAC, 2014a; SARIO, 2014; Eurostat, 2015a; OICA, 2015b; OCDE, 2015b)

Comme nous pouvons l'observer, l'industrie automobile est une industrie majeure pour le pays puisqu'elle constitue la force motrice du développement de l'économie slovaque, l'industrie en général et l'industrie automobile en particulier représentant une part plus importante en Slovaquie qu'en Belgique (Eurostat, 2015a; OCDE, 2015b). La part du secteur automobile dans l'ensemble de l'industrie slovaque était de 41% en 2012 (contre 5% en Belgique)(ZAP SR, 2013; Le Point, 2014). Cela signifie donc que le secteur automobile représente 10% du PIB national (contre 1% en Belgique). L'économie slovaque est, en effet, fortement dépendante des secteurs automobile et électronique. *"La bonne santé du secteur de l'automobile en Slovaquie fait de ce petit pays un champion de la croissance parmi les dix-sept de la zone euro malgré la crise"* (Le Figaro, 2012). Le chiffre d'affaires du secteur automobile en Slovaquie est en forte croissance et s'élève à 21,6 milliards d'euros en 2013 (contre 14 milliards en 2008), et celui généré par la production et assemblage de voitures est de 13,1 milliards la même année, à un niveau supérieur à celui de la Belgique (SARIO, 2013; SARIO, 2014). D'autre part, si l'on considère uniquement les cinq plus gros investisseurs automobiles, le montant des investissements s'élève déjà à plus de 600 millions en 2011 (SARIO, 2014), ce qui est nettement supérieur à celui de la Belgique.

Le production de voitures en Slovaquie a connu une croissance exponentielle, passant de moins de 200.000 voitures en 2000 à 993.000 voitures en 2014, après une faiblesse en 2009 due à la crise en Europe (figure 10). La production automobile slovaque représente donc près du double de la Belgique, 6,5% de la production européenne et 1,5% de la production mondiale.

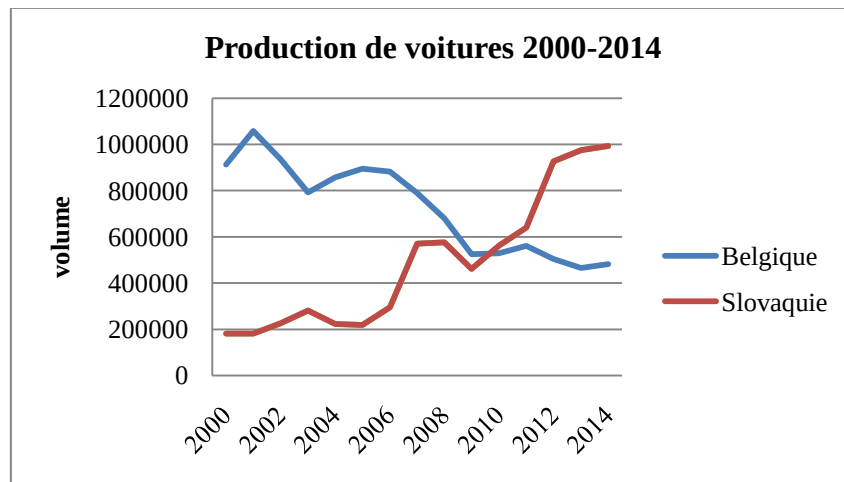


Figure 10. Production de voitures en Belgique et en Slovaquie entre 2000 et 2014 (Source: OICA, 2015b)

Concernant le commerce international, la contribution du secteur automobile à l'ensemble des exportations du pays est trois fois plus élevée qu'en Belgique (SARIO, 2014). Les trois constructeurs automobiles sont les plus gros exportateurs en valeur, exportant chacun près de 99% des voitures produites en Slovaquie (SARIO, 2014). Ces exportations sont principalement destinées aux autres pays de l'UE, ainsi qu'à la Chine et la Russie (Le Point, 2014).

L'industrie slovaque emploie une part plus importante de la population active qu'en Belgique (environ 612.000 personnes) (CIA, 2015) et 81.682 personnes travaillaient dans le secteur automobile en 2012, soit le double par rapport à la Belgique (SARIO, 2014), résultant en une très forte augmentation de la part du secteur automobile dans l'emploi. L'emploi dans les usines d'assemblage de voitures, plus spécifiquement, est de 16.200 personnes en 2014, ce qui représente 2,7% de la main d'œuvre dans l'industrie et 0,7% de la force de travail slovaque.

Le marché domestique est petit à l'échelle européenne, comme indiqué dans l'annexe 15.

5.3. Présentation par constructeur automobile

Comme mentionné plus haut, trois constructeurs automobiles sont présents sur le sol slovaque: VW AG, PSA et Kia. Leurs usines se trouvent principalement dans le nord-ouest du pays,

sont considérées comme ayant les dernières technologies puisqu'elles ont été construites récemment (SARIO, 2015). Ces sites de production sont davantage décrits dans l'annexes 16, tandis que l'annexe 17 affiche la cartographie de ces derniers.

5.4. Facteurs de succès

Cette section a pour objet d'identifier les différents facteurs ayant participé au développement florissant du secteur automobile slovaque, sur base de l'implantation des trois constructeurs automobiles qui s'y trouvent. Il est important de préciser qu'il est difficile de d'isoler le ou les critère(s) qui a (ont) été déterminant(s) du fait de la confidentialité des négociations entre les groupes automobiles et l'Etat slovaque (Commission on growth and development, 2008). Alors que VW AG a dû faire face à beaucoup d'incertitude, ne sachant pas encore la direction qu'allait prendre le pays au lendemain de la chute du mur de Berlin et de la déclaration de son indépendance, le succès de son implantation et son expansion ont servi de démonstration pour les investisseurs suivants quant à la capacité de l'Etat à faire face à l'arrivée d'un gros investisseur sur son territoire et à le satisfaire (Commission on growth and development, 2008; Pribula, 2015). Il semblerait que l'ensemble des arguments en faveur de l'expansion du secteur dans ce pays puissent être classés en quatre catégories principales: le coût du travail et les charges fiscales moindres; la qualité et la disponibilité de la main d'œuvre; les possibilités logistiques; et l'environnement favorable au business, développé par les autorités.

5.4.1. Coût du travail et charges fiscales moindres

Sans surprise, les coûts inférieurs pour les entreprises constituent sans nul doute l'argument principal en faveur de la Slovaquie dans l'esprit des investisseurs étrangers.

5.4.1.1. Coût du travail

Tout d'abord, le coût de la main d'œuvre est un argument de choc en faveur de la Slovaquie (Prieels, 2014; Vandermoortele, 2014; Walckiers, 2014; Cremer, 2015; Pribula, 2015; Commission on growth and development, 2008). Il s'avère, en effet, que le coût horaire moyen de la main d'œuvre belge est quatre fois plus élevé que celui de la Slovaquie (figure 11). Sachant que, comme mentionné au début de ce mémoire, le coût de la main d'œuvre représente environ 10% du coût de revient d'un véhicule, cette différence de coût de la main d'œuvre a un impact important sur les coûts totaux des usines (Vandemoortele, 2014). Pour Audi, par exemple, le coût horaire de la main d'œuvre étant de 41 euros en Belgique et de 18

en Slovaquie, si l'on considère l'assemblage d'une A1 nécessitant 20 heures, la différence du coût de main d'œuvre est donc de 460 euros par voiture assemblée en fonction qu'elle soit produite en Belgique ou en Slovaquie (Cremer, 2015). Si le différentiel est considéré sur l'ensemble du cycle de vie, l'usine belge a un désavantage de coût de plusieurs centaines de millions rien qu'au niveau de la main d'œuvre: l'Audi A1 est produite à environ 120.000 unités par an, ce qui signifie environ un million d'unités produites en huit ans, la différence de coût est donc de 460 millions sur toute la durée du cycle de vie (Cremer, 2015). Toutefois, il est nécessaire d'attirer l'attention sur le fait que la part des coûts non salariaux est également assez élevée en Slovaquie (26,5% en Slovaquie contre 27,8% en Belgique) et que les salaires slovaques sont en augmentation (+5,2% entre 2013 et 2014) (Eurostat, 2015b). D'autre part, il est également à noter que d'autres pays proches, tels que la Hongrie ou la Roumanie, où le secteur automobile est également présent, affichent des coût de travail encore inférieurs. Cela signifie que l'avantage compétitif du coût du travail de la Slovaquie diminue, bien que ce dernier soit toujours nettement inférieur au niveau belge.

Ce handicap de la Belgique est également alarmant avec ses voisins directs: 25% de plus qu'en Allemagne, 13 et 15% de plus que la France et les Pays-Bas et 59% de plus que la moyenne de l'UE (figure 11). Ce handicap vient non seulement du différentiel du salaire brut, sensiblement plus élevé en Belgique (salaire net élevé, taux de précompte très supérieur aux autres pays, et contribution sociale employé en ligne), mais surtout du taux de charges patronales important (qui en plus s'applique à un brut supérieur).

2014	Unité	Belgique	Allemagne	France	Pays-Bas	Slovaquie	UE27
Salaire horaire brut moyen (1)	€/h	28,23	24,39	23,15	25,47	7,13	
Coût du travail horaire moyen (1)	€/h (%)	39,1 (+0,8)	31,4 (+1,5)	34,6 (+0,7)	34 (+1,6)	9,7 (+5,2)	24,6 (+1,4)
Coût du travail horaire moyen industrie (1)	€/h	44,1	37,1	37	/	10,1	25,5
Coût du travail horaire automobile (Audi) (2)	€/h	41	51	/	/	18	/
Part coût non salariaux (1)	%	27,8	22,3	33,1	25,1	26,5	24,4
Pression fiscale ⁵ (3)	%	55,60	49,30	48,50	37,70	41,20	/
- Impôt sur le revenu	%	21,80	16	10,6	14,6	7,2	/
- Contribution sécurité sociale employé	%	10,80	17,1	10,2	13,9	10,2	/
- Contribution sécurité sociale employeur	%	23	16,2	27,7	9,2	23,8	/

Figure 11. Comparaison des coûts du travail et de leur composition en Belgique, Allemagne, France, Pays-Bas et Slovaquie (Sources: (1) Eurostat, 2015b; (2) Cremer, 2015; (3) OCDE, 2015c)

⁵ Pression fiscale en pourcentage du coût du travail

5.4.1.2. *Fiscalité*

Par ailleurs, la fiscalité est plus faible en Slovaquie qu'en Belgique et surtout le système fiscal y est considéré comme considérablement plus simple. Les charges totales qui pèsent sur les entreprises sont de 57,5% en Belgique contre 47,2% en Slovaquie (la Belgique étant le quatrième pays à la charge fiscale la plus élevée en Europe). La raison principale en est la part très élevée des charges fiscales qui pèsent sur le travail en Belgique (figure 12). La charge fiscale totale en Slovaquie n'est, cependant, pas pour autant si compétitive si elle est comparée à la moyenne en Europe de 41,1% (PWC, 2014). Néanmoins, le système fiscal slovaque tire son principal avantage de sa simplicité et de sa transparence (Commission on growth and development, 2008). Lorsqu'on considère les taux d'imposition des sociétés uniquement, de 33,99% en Belgique contre 22% en Slovaquie, la Belgique est à nouveau lourdement désavantagée (Commission européenne, 2014b). Mais, en réalité, comme indiqué dans un article du Trends (2012), les 500 plus grosses entreprises en Belgique ne paient que 5,44% d'impôts: cela signifie que, en Belgique, si une entreprise applique intelligemment le système fiscal, tenant compte de l'ensemble des déductions et exemptions de taxes, elle paiera un taux beaucoup moins élevé que le taux nominal. Malheureusement, c'est vraisemblablement ce taux nominal que les entreprises utilisent lorsqu'elles comparent la compétitivité de différents pays candidats pour un investissement futur. A l'inverse, le système slovaque impose un taux similaire pour l'impôt des personnes, des sociétés et la TVA de 19%, appelé *flat rate*, ce qui simplifie diamétralement le système (Schneider, 2005), bien que le taux soit passé à 22% pour l'impôt des sociétés et que davantage de subtilités aient été introduites depuis l'avènement de ce *flat rate* en 2004 (Commission européenne, 2014b).

2014	Unité	Belgique	Allemagne	Slovaquie	UE
charges fiscales totales ⁶	%	57,5	49,4	47,2	41,1
- taxes sur le profit	%	6,4	23	7	/
- taxes sur le travail	%	50,3	21,8	39,6	/
- autres taxes	%	0,8	1,9	0,6	/

Figure 12. Comparaison des charges fiscales totales pesant sur les entreprises en Belgique, Allemagne et Slovaquie en 2014 (Source: PWC, 2014)

⁶ Charges fiscales totales en pourcentage du profit commercial (profit avant toutes ces taxes)

5.4.1.3. Coûts énergétiques

Toujours au niveau des coûts, il est intéressant de noter que le différentiel du coût de l'énergie entre la Belgique et la Slovaquie, tant pour l'électricité que pour le gaz, est favorable à la Belgique, bien que cette dernière n'ait pas un coût énergétique très compétitif en Europe (figure 13). Toutefois, les dernières données disponibles permettant une comparaison de chiffres similaires entre les deux pays pour les coûts énergétiques datent de 2011. Or, les représentants de la FEBIAC ont insisté sur le fait que les certificats verts ont eu un impact très négatif sur les coûts énergétiques supportés par les entreprises ces dernières années, entraînant une forte dégradation concurrentielle pour les entreprises en Belgique (Soens et Vantomme, 2015). En effet, comme indiqué dans la section 4.1, le handicap par rapport aux pays voisins en termes de coût de l'électricité s'élève jusqu'à 27 à 73% en 2015 pour les gros consommateurs industriels, selon une étude de Deloitte (2015) commandée par la fédération belge des consommateurs industriels d'énergie (FEBELIEC). Comme indiqué dans l'annexe 18, le handicap est dû au coût supérieur de la composante électricité, au coût de réseau plus élevé, et surtout aux taxes plus importantes et croissantes (à cause d'un prélèvement additionnel pour le maintien d'une réserve stratégique de capacité de production, ainsi qu'un accroissement du prélèvement pour le financement des énergies renouvelables). Quant aux prix du gaz, ces derniers étaient les plus bas de la zone en 2014, mais ont vu leur différentiel avec la moyenne des pays voisins s'atténuer en 2015.

€/kWh - 2011	Belgique	Allemagne	Slovaquie	UE
Prix de l'électricité	0,115	0,124	0,126	0,112
- énergie et approvisionnement	0,068	0,066	0,060	/
- coûts de réseaux	0,033	0,024	0,062	/
- taxes et impôts non déductibles	0,013	0,034	0,004	/
Prix du gaz	0,033	0,050	0,041	0,038

Figure 13. Comparaison des coûts d'énergie en Belgique, en Allemagne et en Slovaquie en 2011 (Source: Commission européenne, 2013)

5.4.2. Qualité et disponibilité de la main d'œuvre

L'importance de l'argument du coût de la main d'œuvre est nuancé par certains intervenants: *"les gens ont tendance à ne regarder que les problèmes de main d'œuvre [comparant] toujours l'Europe de l'Est avec l'Europe de l'Ouest. Mais la main d'œuvre, c'est peut-être 10% du coût total de la production automobile. [...] Donc il ne faut pas imaginer que c'est le coût de la main d'œuvre qui dit tout, [...] il y a la productivité qui compte"* (Masai, 2015). Bien que la qualité de la main d'œuvre soit largement reconnue en Belgique pour sa connaissance

de l'automobile, sa compétence et sa haute productivité, *"le personnel à l'Est n'est pas mauvais"* non plus (Chatelain, 2014). En effet, la main d'œuvre slovaque a acquis une grande expérience dans le travail de la construction de machines, d'équipements et de voitures, de par son passé historique industriel (Commission on growth and development, 2008; Pribula, 2015). Alors que la Belgique avait, jusqu'aujourd'hui, une grande avance en termes de productivité de sa main d'œuvre (l'ensemble des intervenants mettent en avant cet argument en faveur de la Belgique, en avançant que, historiquement, la main d'œuvre belge est très productive), il semblerait que la Slovaquie soit juste derrière la Belgique si l'on considère le nombre de véhicules produit par travailleur dans le secteur automobile selon ACEA (annexe 7), pour un coût radicalement moindre. La main d'œuvre slovaque est également plus jeune (la part principale de la population étant âgée de 30 à 35 ans en Slovaquie en 2010 contre 45 à 50 ans en Belgique)(SPF économie, 2013b; Perspective Monde, 2014).

Par ailleurs, bien que la Slovaquie apparaisse à une place beaucoup moins avantageuse que la Belgique en termes d'éducation dans le classement du Forum économique mondial (World Economic Forum, 2015), le pays semble avoir de meilleures statistiques en termes de personnes âgées de 20 à 24 ans atteignant au moins un niveau d'enseignement secondaire supérieur (84,4% en Belgique contre 90,9% en Slovaquie) et du pourcentage de diplômés en sciences et en technologie (1,3% en Belgique contre 1,79% en Slovaquie) (Eurostat, 2015a). Il semble en effet que la Slovaquie ait un nombre élevé d'étudiants universitaires en ingénierie et construction (Commission on growth and development, 2008).

Les travailleurs font également preuve de plus de flexibilité dans ces pays-là. *"Par flexibilité, on entend la motivation et la flexibilité légale qui le permet là-bas par rapport au carcan d'ici"* (Sluysmans, 2014). *"En 2006, si on voulait faire travailler quelqu'un plus que les heures supp par semaine en Belgique, c'était galère au niveau légal (avec une pression syndicale pour rendre le canevas légal plus rigide) et au niveau du personnel qui n'était pas motivé"* (Sluysmans, 2014). D'une part, les travailleurs à l'Est ont la volonté d'apprendre et sont prêts à venir travailler le samedi sans être payés pour recevoir une formation (Cremer, 2015). D'autre part, au niveau légal, *"aujourd'hui Audi Brussels a obtenu la mise en place de la flexibilité, mais ce n'était pas le cas en 2006"* (Sluysmans, 2014).

Finalement, le climat social est aussi plus favorable en Slovaquie. La sécurité sociale étant plus récente en Europe de l'Est, le personnel local garde la mentalité du *no show, no pay*, poussant le présentisme à 99% toute l'année en Slovaquie, alors que ce taux est aux alentours

de 95% en Belgique (Walckiers, 2014; Cremer, 2015). Et, alors que la grève est fréquemment utilisée en Belgique, il n'y en a pas ou peu en Slovaquie (Commission on growth and development, 2008; Pribula, 2015). Tous ces éléments réduisent l'avantage comparatif de la Belgique au niveau de sa main d'œuvre au fur et à mesure que la qualité de la main d'œuvre s'améliore dans d'autres pays comme la Slovaquie, à moindre coût (Cremer, 2015).

Après le déclin de l'industrie lourde à la chute du Rideau de Fer en 1989, cette main d'œuvre qualifiée et peu chère était abondamment disponible. Cette abondance a constitué un argument important en faveur des IDE dans le pays. Cependant, les activités du secteur automobile étant largement concentrées à l'ouest et dans le nord du pays, près de Bratislava et Trnava, embaucher et retenir les travailleurs qualifiés devient de plus en plus difficile dans la région (ce qui conduit à une augmentation des salaires), malgré le taux de chômage national élevé qui est de 13,9% en Slovaquie (contre 8,5% en Belgique)(EY, 2010; Eurostat, 2015a). Ce phénomène est dû à la croissance économique à laquelle fait face la région du nord-ouest (donnant lieu à de fortes disparités entre les régions), mais aussi aux mouvements d'émigration de la population slovaque vers d'autres pays européens où les travailleurs seront mieux payés (Commission on growth and development, 2008).

5.4.3. Les possibilités logistiques

La Slovaquie se situe au cœur de l'Europe, entre l'Europe de l'Ouest et l'Europe de l'Est, à proximité de marchés importants, ce qui lui procure une position favorable à l'exportation (Commission on growth and development, 2008; SARIO, 2015). Par ailleurs, les infrastructures sont en plein développement; de nombreux terrains *greenfield* sont disponibles; et les usines existantes se trouvent à proximité des villes et d'un aéroport, avec un accès direct à un chemin de fer et/ou une autoroute (Commission on growth and development, 2008; SARIO, 2015). Toutefois, ces arguments sont similaires à ceux en faveur de la Belgique, qui se trouve également dans une position centrale en Europe de l'Ouest; a de bonnes infrastructures (en termes d'aéroports et de ports; les routes et chemins de fer montrant quelques failles); et possède, si pas des *greenfields*, des *brownfields* disponibles. En effet, la Belgique n'a peut-être plus beaucoup d'espaces non aménagés disponibles (Soens et Vantomme, 2015), mais elle offre plusieurs sites aménagés pour la production automobile non utilisés actuellement, suite aux nombreuses fermetures d'usine automobiles (Cremer, 2015).

D'autre part, la Slovaquie a vu naître une *supply chain* automobile qui s'est développée très rapidement depuis les années 1990, donnant lieu à la création d'un nouveau *cluster*

automobile. Cette concentration du secteur dans le pays a pour avantage de procurer des économies d'échelle externes aux acteurs qui sont présents, avec un effet d'entraînement attirant de nouveaux investisseurs (Commission on growth and development, 2008; Pribula, 2015). Dans une plus large mesure, le pays se trouve au centre du pôle automobile le plus récent en Europe, tel que défini dans la section 3.4, constitué de l'Allemagne, la Pologne, la République Tchèque, la Hongrie et la Slovaquie (SARIO, 2015). Dans le cas de la Belgique, alors que le réseau industriel dense était un argument très important jusqu'il y a peu, *aujourd'hui, cet effet de réseau joue en notre défaveur. C'est une situation vraiment grave pour la production elle-même, elle n'existe quasiment plus maintenant*" (Masai, 2015). Cela mène à un effet d'entraînement inversé où plus il y a d'acteurs automobiles qui s'en vont, plus cela donne lieu à de nouveaux départs et fermetures.

Les investisseurs étrangers sont également attirés par les opportunités offertes par le marché en développement en Europe de l'Est. Alors que le marché belge, et à plus grande échelle celui de l'Europe de l'Ouest, est totalement saturé, le marché de l'Europe de l'Est était (à l'époque de l'arrivée des différents constructeurs sur le territoire) et est encore (pour certains pays, tels que la Pologne, la République tchèque et la Slovaquie) en croissance (Chatelain; Vandermoortele; Sluysmans, 2014). Même si l'expansion n'a pas atteint le niveau attendu, elle offrait, et offre, néanmoins de belles opportunités pour les constructeurs automobiles, puisque: *"cette main d'œuvre est dans un premier temps moins chère et dans un second temps elle acquiert du pouvoir d'achat"* (Chatelain, 2014), poussant les constructeurs à produire près de la demande. Cependant, cet argument est modéré par la stratégie de plateformes, telle qu'expliquée dans la section 2.1.5. En effet, la production des différents modèles est de plus en plus organisée en fonction des plateformes communes entre ces modèles: ainsi, la VW Touareg, l'Audi Q7 et la Porsche Cayenne ne sont pas produites en Slovaquie parce qu'elles sont destinées principalement au marché local, mais parce qu'elles sont fabriquées sur la même plateforme et que, comme l'explique le CEO d'Audi AG dans un journal allemand, il vaut mieux produire les voitures à haute intensité de main d'œuvre dans un pays où le coût de la main d'œuvre est bon marché, comme en Slovaquie (Frankfurter Allgemeine, 2007).

5.4.4. Développement par les autorités d'un environnement favorable au business

5.4.4.1. Réforme de l'Etat

L'accroissement des IDE en Slovaquie trouve également son origine dans la stabilisation de l'Etat, son accession à l'UE en 2004, ainsi que d'autres organisations mondiales telles que

l'OTAN, et plus récemment son entrée dans la zone euro en 2009 (Pribula, 2015; SARIO, 2015). En effet, le pays est passé du statut de "mauvais élève" en termes de transition vers l'économie de marché (même assimilé à un "trou dans la carte de l'Europe" par Madeleine Albright, ancienne secrétaire d'Etat des Etats-Unis) à celui de "moteur de croissance", de "tigre économique" et de "réformateur parmi les dix meilleurs au monde" (Commission on growth and development, 2008; Hapiot, 2009). Ce changement s'est effectué en passant en 1998 du gouvernement de Merciar, nationaliste et conservateur, caractérisé par un manque de transparence, une corruption importante et un secteur bancaire en difficulté; au gouvernement mené par Dzurinda qui a œuvré à améliorer peu à peu l'environnement macroéconomique et des affaires (Commission on growth and Development, 2008). Le gouvernement Dzurinda s'est d'abord employé à restructurer le secteur bancaire, privatiser des entreprises publiques, améliorer l'environnement des affaires, et surtout à améliorer la confiance envers les décideurs politiques et la sécurité dans le pays. Il a ensuite mis en place de nombreuses réformes: systèmes des pensions, simplification de la fiscalité, lois sur le travail, protection sociale, soins de santé, etc. La croissance des IDE et l'expansion de la production automobile ont réellement débuté dans les années 2000 et ont été conditionnées par le renforcement de la confiance des investisseurs en l'Etat slovaque et l'amélioration de l'environnement pour les entreprises (Pribula, 2015). D'autre part, l'entrée de la Slovaquie dans la zone euro, "*fruit d'un volontarisme politique profondément réformateur*" (Hapiot, 2009), a renforcé davantage cette stabilité économique de la Slovaquie et supprime le risque de taux de change avec les autres Etats-membres (EY, 2010; SARIO, 2015).

5.4.4.2. Aides publiques et incitations à l'investissement

Par ailleurs, comme mentionné dans l'aperçu historique (section 5.1), le gouvernement slovaque a adopté, depuis les années 1990, comme stratégie de reconversion de son industrie le développement du secteur automobile (et adopta un "Programme pour le développement de l'industrie automobile en Slovaquie"). Le secteur automobile est donc devenu un secteur stratégique pour le pays (Commission on growth and development, 2008; EY, 2010; Pribula, 2015). C'est pour cette raison que l'Etat a, depuis le début de cette période, accordé de multiples aides d'Etat aux entreprises du secteur, donnant lieu à une concurrence incitative (*incentive-based competition*) en Europe de l'Est (Commission on growth and development, 2008). A titre illustratif, VW AG a reçu 31 millions d'euros d'abattement d'impôt en 1999 sur base d'un décret du gouvernement, PSA a obtenu plus de 160 millions d'incitation financière dans le cadre de son implantation en Slovaquie en 2003, et Kia s'est vu octroyer plus de 170

millions en 2004 en plus des autres efforts du gouvernement en termes d'infrastructures (Commission on growth and development, 2008).

L'accession du pays à l'UE a limité l'octroi d'aides d'Etat, bien qu'elles soient encore permises dans le cadre de grands investissements stratégiques contribuant au développement régional dans le pays, selon la politique de cohésion de la Commission européenne: dans ce cas, l'aide est limitée à 15% du montant total de l'investissement dans le secteur automobile et le montant octroyé doit être soumis à l'accord de la Commission européenne (Commission on growth and development, 2008). La Slovaquie n'a mis en place son plan d'investissement et d'incitation qu'en 2005; dont le montant maximum d'aides publiques autorisé dépend de la région concernée (en fonction du taux de chômage régional); gardant une certaine flexibilité envers les investisseurs considérés comme stratégiques; et selon lequel les aides d'Etat peuvent prendre la forme de subsides pour l'acquisition de biens matériels ou immatériels, d'allègement de l'impôt sur le revenu, de contribution pour la création d'emplois, ou de transfert ou échange de biens immobiliers à un prix inférieur à leur valeur (SARIO, 2015). En contraste, les intervenants de chez Audi considèrent ne pas avoir reçu d'aides d'ordre financier en Belgique lors de la reprise de l'usine de Forest, bien que des mesures générales pour l'industrie ont été prises, dont Audi a pu bénéficier (flexibilité du travail, par exemple).

5.4.4.3. Soutien des autorités locales

Cependant, l'analyse du cas de Toyota à Valenciennes a montré que les interventions d'Etat ayant le plus de poids ne sont pas forcément d'ordre financier. Le niveau de communication avec le gouvernement et les autorités locales a été mis en avant par le secrétaire général de l'Association de l'Industrie Automobile de la République Slovaque (AIA SR) comme un facteur essentiel dans l'attraction et la réussite des grands investissements qui ont eu lieu dans le pays, ainsi que pour assurer la continuité de ses investissements (Pribula, 2015). En effet, *"le gouvernement slovaque a été proactif dans ses relations avec de grands investisseurs, tels que VW AG, PSA et Kia, en leur offrant des infrastructures adaptées à leurs besoins. Cette approche, accompagnée de réformes telles qu'un flat rate et un système d'impôt des sociétés qualifié de user-friendly, a aidé à assurer ces projets d'investissements"* (EY, 2010). A titre d'illustration, en plus des incitations financières offertes à Kia lors des négociations concernant son implantation dans le pays, les autorités slovaques se sont également arrangées pour répondre aux besoins du groupe (hôpital, soutien de l'université, construction d'une gare

ferroviaire, achèvement de l'autoroute vers Zilina et reconstruction d'un aéroport à proximité), et c'est ce package qui aurait été décisif (Commission on growth and development, 2008).

Il semblerait, en effet, que le rapport avec les autorités locales, le soutien de ces dernières envers l'entreprise, la collaboration et la recherche de solutions adéquates pour le cas spécifique de l'entreprise, etc. pèsent beaucoup dans la balance que représente le choix d'une entreprise de s'installer dans un pays (Casse, 2015; Cremer, 2015). Or, des pays tels que la Hongrie, la Slovaquie ou même la Chine, sont très dynamiques, collaboratifs et créatifs. Plusieurs exemples ont été donnés par les différents intervenants permettent de l'illustrer (par exemple, lorsque Audi a voulu étendre son site de production en Hongrie, le site était limité par une zone naturelle protégée par l'UE - les autorités se sont alors arrangées pour reconvertir le terrain pour Audi et en ont assumé les conséquences (Cremer, 2015)). A l'inverse, les autorités belges semblent être plus rigides et moins à l'écoute des besoins de l'industrie, comme expliqué dans la section 4.4.3 (Casse, 2015; Cremer, 2015). Une partie de l'explication, telle que mise en avant par l'ancien responsable des relations publiques chez D'Ieteren et actuel représentant belge à la FIA pour les voitures anciennes, et supporté par le secrétaire général de l'usine de Forest, trouverait son origine dans la complexité de l'Etat belge conduisant à la dilution des responsabilités des autorités (Casse, 2015; Cremer, 2015).

5.5. Conclusion

Ce chapitre a permis de comprendre quels sont les facteurs qui ont conduit au développement fructueux du secteur automobile en Slovaquie, de mettre en perspective la situation de la Belgique et d'identifier les forces et les faiblesses différenciant les deux pays.

6. Conclusion

En conclusion de ce mémoire, ce chapitre a pour objet de synthétiser les facteurs de compétitivité d'un pays dans le secteur automobile, de résumer l'état de compétitivité de la Belgique en particulier et de discuter de perspectives futures du pays dans le secteur, ainsi que de déterminer les limites de cette étude et les ouvertures qu'elle suscite.

6.1. Synthèse des critères décisionnels et évaluation de la compétitivité belge

L'analyse qui a été faite tout au long de ce mémoire a permis de mettre en évidence les critères de comparaison de différents sites, existants ou potentiels, utilisés par les entreprises afin d'arbitrer leurs choix d'investissement ou de désinvestissement. Ces critères constituent les principaux facteurs de compétitivité des pays qui sont mis en concurrence, impactant leur capacité d'attirer et de maintenir des activités industrielles sur leur territoire. Les différents intervenants insistent sur le fait qu'il *"n'y a pas un seul élément qui détermine la décision d'aller dans tel ou tel pays, c'est une série d'éléments"* (Soens et Vantomme, 2015), et que *"tous les éléments jouent un rôle: c'est presque une équation infinie de facteurs et il faut que le total soit meilleur que la région ou le pays avec lequel on hésite"* (Casse, 2015). Dans le cadre de ce mémoire, ces critères sont définis pour le marché européen et s'appliquent aux entreprises de construction automobile.

Comme le montre le diagramme de synthèse dans la section 4.6 (figure 8), les facteurs influençant la décision d'une entreprise à installer, étendre ou désinstaller des capacités de production automobile dans un pays dépendent de facteurs contextuels, sur lesquels le pays ne peut pas influencer, et de facteurs de compétitivité, qui peuvent être influencés. Les premiers sont à l'origine d'une décision d'investissement ou de désinvestissement de capacités de production, tandis que les seconds influencent le choix du lieu où la décision sera mise en œuvre.

6.1.1. Facteurs contextuels

Les facteurs contextuels comprennent des facteurs externes et internes à l'entreprise. D'une part, la conjoncture économique de la région considérée et la situation de son marché entrent en ligne de compte. Dans notre cas, l'Europe se remet doucement d'une crise économique majeure, qui a lourdement impacté le secteur automobile, et le marché automobile européen est stagnant, caractérisé par une surcapacité de production établie depuis bien avant la crise.

D'autre part, des facteurs internes à l'entreprise ont également un impact sur la décision. Les choix d'une entreprise d'investir ou de désinvestir dans une usine sont fonction de sa santé financière, de sa stratégie en terme de segment visé, et du succès de son produit. Dans l'étude de cas, Audi AG faisait face en 2007 à une forte croissance et avait besoin de capacités supplémentaires. Audi est dans le haut de gamme, qui connaît encore aujourd'hui une croissance de la demande en Europe, et le modèle de la A1 actuellement produit en Belgique a beaucoup de succès. Par ailleurs, le pays d'origine du groupe est généralement favorisé dans les décisions d'investissement ou de désinvestissement d'un groupe automobile. Dans ce cadre, la Belgique est fortement défavorisée par le fait qu'il n'existe aucun groupe automobile d'origine belge et est donc plus à risque lorsqu'un groupe considère la fermeture d'une usine.

6.1.2. Facteurs de compétitivité

Pour ce qui est des facteurs ayant directement trait à la compétitivité du pays, des facteurs coûts et hors coûts peuvent être distingués, bien qu'ils soient corrélés (par exemple, le coût de la main d'œuvre est évalué au regard de sa qualité et de sa productivité).

6.1.2.1. Compétitivité coût

Seuls 18% du coût de revient de production d'une voiture peuvent être impactés par les paramètres spécifiques d'un pays, en ajustant les coûts de main d'œuvre (10%), les coûts de logistique (3%) et les frais fixes (5%). Pour les coûts de la main d'œuvre, les investisseurs comparent l'ensemble des coûts, c'est-à-dire non seulement les coûts salariaux mais également les charges patronales. En Belgique, la base salariale est très élevée. De plus, les charges patronales sont également à un taux supérieur à la moyenne, et s'appliquent à cette base élevée, ce qui donne lieu à un surcoût important pour l'employeur. Pour ce qui est de la logistique, ce critère est abordé dans la section suivante, ses coûts étant fonction de facteurs hors coût tels que la position géographique ou la qualité des infrastructures. Enfin, au niveau des frais fixes, les coûts énergétiques ont été mis en avant comme un handicap pour la Belgique.

Les pays peuvent également impacter les coûts supportés par les usines d'assemblage automobile par le biais de leur système fiscal et leur système d'incitation ou d'aide à l'investissement. La Belgique est, sur ces points, lourdement critiquée. D'une part, son système fiscal est jugé comme trop gourmand, mais surtout beaucoup trop complexe (tant par toutes les personnes interviewées que par les rapports faisant le bilan de la compétitivité belge, tel que celui de la Commission européenne (2015b) utilisé dans ce mémoire). Le système

fiscal belge est doté d'une multitude d'exceptions rendant l'ensemble confus et donnant lieu à des taux nominaux trop élevés, alors que les taux réels sont inférieurs. D'autre part, Audi n'aurait reçu aucune aide publique pour l'inciter à investir en Belgique, alors que la Slovaquie donne de larges avantages aux constructeurs qui s'y installent. Cependant, des avantages fiscaux, tels que les intérêts notionnels ou la réduction du précompte professionnel sur le travail en équipe, sont favorables au secteur de construction automobile.

6.1.2.2. Compétitivité hors coût

Outre ces facteurs quantitatifs de coût, les entreprises comparent également les pays sur base de critères qualitatifs. Les facteurs de compétitivité hors coût du pays qui sont ressortis de l'analyse peuvent être classifiés en trois catégories principales: la qualité de la main d'œuvre, la qualité de la logistique et le rôle des autorités publiques.

Premièrement, la main d'œuvre est un critère essentiel dans la comparaison qualitative des pays. Les éléments comparés sont les suivants: expérience, connaissance et savoir faire, productivité et flexibilité, taux de présentéisme, disponibilité et adéquation des qualifications, système de formation, et climat social. Tous les intervenants ont cité la qualité de la main d'œuvre comme l'atout majeur de la Belgique de par sa culture automobile remontant aux débuts de l'automobile, sa grande compétence et sa productivité hors pair. Cependant, cet atout semble s'éroder au vu du taux de présentéisme défavorable, du vieillissement de l'âge moyen, de la pénurie de qualifications requises et des faiblesses du système d'enseignement, ainsi que du manque de responsabilisation des syndicats, en comparaison à la qualité croissante de la main d'œuvre en Slovaquie, couplée à un coût de travail nettement inférieur.

Deuxièmement, la qualité de la logistique est un élément majeur de compétitivité pour des usines d'assemblage. Comme mentionné plus haut, les coûts logistiques d'une usine dépendent d'autres facteurs que sont la position géographique du pays, la qualité de ses infrastructures, la disponibilité de terrains industriels et l'existence d'un réseau industriel. La Belgique occupe une position centrale en Europe de l'Ouest favorable aux exportations vers celle-ci. Le pays possède également des infrastructures de qualité et jouit d'un accès à la mer. Alors que le manque de *greenfields* disponibles en Belgique constitue un désavantage, celui-ci est nuancé par l'existence de *brownfields* non utilisés et donc disponibles pour des constructeurs automobiles potentiels, réduisant néanmoins les possibilités d'extension. La Belgique accueille un réseau industriel d'équipementiers très développé, représentant aussi une force

majeure de la Belgique, bien que ce réseau soit lourdement affecté par les fermetures dans le secteur. Enfin, la monnaie du pays est un facteur non négligeable en termes de stabilité et de risques liés au taux de change. Avec l'euro, la Belgique jouit d'un avantage concurrentiel vis-à-vis des pays hors zone (par sa stabilité et la suppression des risques de change dans la zone euro). Par contre, la force actuelle de l'euro est défavorable aux exportations hors zone.

Troisièmement, le rôle des autorités publiques a été particulièrement mis en avant comme étant un élément crucial de la décision d'investir ou non dans un pays. Les entreprises tiennent compte de l'image et la stabilité générale du pays, de la structure des autorités, de la stabilité des mesures mises en place, ainsi que du dynamisme et du soutien des autorités envers elles. Au vu du déroulement de la passation de l'usine de Forest des mains de VW à celles d'Audi, il semble en effet que de hauts responsables belges aient joué un rôle prépondérant. Cependant, la complexité de l'Etat, conduisant à une dilution des responsabilités entre les niveaux de pouvoir, l'instabilité des mesures touchant les entreprises, ainsi que le manque de collaboration entre les autorités et les acteurs industriels présents dans le pays, ont été montrés du doigt par tous les intervenants comme étant des faiblesses majeures de la Belgique en comparaison avec des pays comme la Slovaquie. Les efforts d'amélioration sont perçus et appréciés, mais jugés insuffisants pour influencer fortement et durablement la situation.

6.2. Enseignements et recommandations

A la lumière de ce qui a été dit, les facteurs coût sont clairement défavorables à la compétitivité de la Belgique par rapport à la Slovaquie, tandis que les facteurs de compétitivité hors coût sont plus mitigés: la qualité de la main d'œuvre et de la logistique sont des atouts pour la Belgique bien qu'ils s'amenuisent, alors que le rôle des autorités publiques ne joue pas assez en faveur de la compétitivité du pays aux yeux des investisseurs industriels. Une fois que la compétitivité du pays a été évaluée, il convient de se demander si la Belgique a encore des perspectives d'avenir dans le secteur automobile: est-il possible de maintenir et d'attirer (à nouveau) des investissements des constructeurs automobiles dans le pays ou bien le secteur est-il destiné à disparaître dans les années à venir? A cette question, tous les intervenants, aussi bien ceux travaillant pour les grandes marques de l'automobile que les différents experts interrogés, répondent au conditionnel. Les conditions les plus récurrentes, défendues par les intervenants et la FEBIAC (2014b) dans son Mémoire, sont la diminution des charges salariales, fiscales et énergétiques, ainsi que le soutien et le partenariat des autorités et des syndicats avec les entreprises. Sur base du rapport de la Commission

européenne (2015b), du Mémorandum de la FEBIAC et de l'ensemble des interviews réalisées, plusieurs recommandations peuvent être émises afin d'améliorer la compétitivité coût et hors coût du pays aux yeux des investisseurs automobiles.

6.2.1. Réforme des charges sociales patronales

L'analyse des charges pesant sur le travail et les commentaires des personnes interrogées indiquent qu'une réforme des charges patronales est absolument indispensable pour restaurer la compétitivité de l'industrie belge. Si on considère que réduire radicalement les salaires nets soit une option socialement inacceptable, un changement peut être opéré au niveau des impôts sur le revenu des personnes, des cotisations sociales à charge des salariés ou des charges patronales. Les deux premières options auraient pour effet soit une diminution du salaire brut, ce qui générerait une perception très négative auprès des salariés qui évaluent leur salaire en brut, soit une augmentation du salaire net, et donc du pouvoir d'achat. La troisième option permettrait de réduire les coûts du travail pour les entreprises, et est donc davantage axée sur l'amélioration de la compétitivité. C'est donc sur les charges patronales qu'il faut faire porter les efforts en priorité, comme le réclame la FEB (2015). Pour compenser la perte de recettes que cela impliquerait, comme proposé dans le rapport de la Commission européenne, il faut opérer un transfert d'une partie de la charge pesant sur le travail vers des taxes moins dommageables à la croissance, telles que la taxe sur les autres revenus (mobiliers et immobiliers), la TVA, les accises et les taxes sur l'environnement. D'autre part, l'Etat doit également poursuivre ses efforts pour réduire les dépenses publiques. Cette proposition concorde avec la direction que le gouvernement actuel à majorité libérale a choisi d'emprunter puisqu'il a été décidé en juillet 2015 de réduire les charges patronales de 33 à 25%. S'il y a donc lieu d'encourager les réformes incluses dans le *tax shift*, ces recommandations ont pour but d'insister sur l'importance d'amplifier encore davantage le transfert des charges patronales vers d'autres assiettes que celle du travail. La réduction du coût total du travail pour les employeurs doit être assez audacieuse pour améliorer la compétitivité coût de la Belgique de façon radicale, durable et perceptible pour les entreprises que le pays souhaite attirer.

6.2.2. Réforme de la fiscalité des entreprises

Il est crucial, selon la Commission européenne et au vu de l'analyse de ce mémoire, d'entreprendre une réforme globale de la fiscalité belge, et non seulement des ajustements ponctuels (Commission européenne, 2015b). Il est également crucial, et cela va de pair avec

une réforme globale, de stabiliser ensuite la réglementation fiscale pour qu'une entreprise puisse estimer valablement (et à long terme) ce à quoi elle s'engage lorsqu'elle s'installe dans le pays. Une proposition de la Commission est de réduire les dépenses fiscales liées à l'impôt des sociétés (réductions, exemptions et déductions fiscales) afin d'élargir l'assiette fiscale et ainsi pouvoir baisser les taux nominaux, qui sont ceux au travers desquels la Belgique est comparée internationalement par les entreprises (et donc rapprocher les taux nominaux des taux d'imposition effectifs). Cela permettrait également de simplifier radicalement le système fiscal en Belgique. Cependant, il y a un paradoxe non négligeable: les différents intervenants travaillant dans le secteur automobile dénoncent la complexité du système fiscal qu'il convient, selon eux, de simplifier, mais insistent également sur l'avantage que leur procurent les mesures spécifiques, telles que les intérêts notionnels ou la réduction du précompte professionnel du travail en équipe, en faveur du secteur automobile. Il y a donc un équilibre à trouver entre simplification du système fiscal, baisse globale des taux nominaux et maintien de réductions ciblées en faveur de l'industrie (et du secteur automobile en particulier).

6.2.3. Enjeu de la compétitivité énergétique

Le coût élevé de l'électricité en Belgique est identifié comme un facteur important de non-compétitivité pour l'industrie belge. Certains aspects du problème devraient pouvoir être traités à court terme: pour le surcoût dû aux taxes régionales et aux certificats verts, déplacer tout ou partie de ces charges pesant sur les industriels pourrait avoir un effet instantané sur la compétitivité de l'industrie. La précarité de la sécurité d'approvisionnement énergétique est un problème nettement plus lourd à traiter: en effet, renforcer les capacités belges de production exige un plan à long terme, ainsi que des investissements considérables. Augmenter l'interconnectivité du réseau électrique, comme mis en avant par la Commission européenne (2015b), pourrait accélérer le renforcement de la disponibilité énergétique, mais aurait pour conséquence une plus grande dépendance de l'étranger et ne résoudrait que partiellement la sécurisation de l'approvisionnement (si les pays voisins n'ont pas d'énergie excédentaire au moment où nous en avons besoin). Le problème énergétique requiert une approche globale et à long terme, impliquant une coopération entre autorités fédérales et régionales.

6.2.4. Amélioration des relations de l'Etat et des syndicats avec les entreprises

La complexité de l'Etat belge, l'évolution permanente de ses institutions, l'instabilité gouvernementale (ou la difficulté à constituer un gouvernement après les élections), la remise en question régulière de mesures mises en place par la majorité précédente (telles que les

intérêts notionnels), et le climat social affectent négativement les entreprises et l'image qu'elles ont de la Belgique.

Le rapport de la Commission européenne, le Mémorandum de la FEBIAC et les personnes interrogées appellent à une simplification des structures étatiques en place et à davantage de cohésion entre les différents niveaux de pouvoir. Cela est crucial afin d'éviter une dilution de responsabilités telle que dénoncée par certains intervenants et permettrait une amélioration de la relation des autorités avec les entreprises. Il semblerait, en effet, que le rôle de l'Etat soit un facteur d'influence important pour les constructeurs automobiles. Il est donc nécessaire que les différents niveaux de pouvoir se coordonnent, soient à l'écoute des grands investisseurs industriels et leur apportent un soutien engagé. Cela implique que l'Etat soit dynamique dans la recherche de solutions créatives afin de répondre aux besoins des entreprises.

Une responsabilisation des syndicats est également préconisée par les différentes personnes interviewées. Bien qu'une amélioration des relations des syndicats avec la direction ait déjà été rapportée par les intervenants de chez Audi par rapport à la situation sous VW à l'usine de Forest, les recommandations sont toutes dirigées dans le sens de ce qui est pratiqué en Allemagne: les syndicats devraient devenir des partenaires stratégiques de l'entreprise qui participent au bon fonctionnement de l'usine et à sa vision. Pour que cela soit possible, il faut opérer un changement de mentalité des travailleurs et des syndicats, et que les entreprises leur tendent la main pour mieux les intégrer dans leur processus de décision.

La responsabilisation et le soutien des autorités et des syndicats permettraient d'améliorer la compétitivité hors coût de la Belgique. Cela passe par le développement d'une mentalité constructive à tous les niveaux de la société belge.

6.2.5. Médiatisation des efforts réalisés

Il est clair qu'un travail de fond est nécessaire afin d'améliorer la compétitivité du pays, tel que décrit ci-dessus. Cependant, en plus de ces efforts sur le fond, il est essentiel de médiatiser largement ces améliorations pour améliorer l'image de la Belgique aux yeux des entreprises, à l'intérieur et à l'extérieur du pays. Ce travail de communication est, en effet, nécessaire afin que la Belgique ne soit plus perçue internationalement comme le pays le plus cher en Europe, le pays dans lequel la grève est une menace à toute réforme, ou le pays dans lequel il faut rencontrer sept ministres afin de discuter d'un dossier concernant la mobilité.

Cela permettrait aux entreprises de réaliser que des changements majeurs sont opérés, signe d'un Etat qui a la volonté d'assurer un environnement favorable à leur épanouissement.

6.2.6. Proactivité et ciblage des efforts

En plus de se préparer à répondre aux demandes éventuelles des investisseurs candidats, il serait probablement judicieux de lancer un programme de prospection de la Belgique auprès de cibles potentielles. Au vu du coût supérieur de production en Belgique et de la surcapacité des constructeurs de masse en Europe, deux recommandations supplémentaires ont été suggérées à ce sujet lors des interviews.

D'une part, l'Etat belge pourrait concentrer ses efforts sur les constructeurs haut de gamme ou de niche qui ont une plus haute valeur ajoutée (si l'on croit la rumeur selon laquelle Audi veut utiliser son usine de Forest pour produire des véhicules électriques (Automotive News Europe, 2015), pourquoi ne pas chercher à attirer en priorité des constructeurs de voitures électriques pour faire de la Belgique un centre d'excellence de la voiture électrique en Europe?). En effet, la production de biens haut de gamme ne fait pas uniquement appel à la compétitivité au niveau des coûts mais donne également une place plus importante à la qualité, ou l'innovation, donnant donc plus de poids aux atouts qualitatifs de la Belgique et moins à ses désavantages de coût. A titre illustratif, les deux constructeurs toujours présents en Belgique, Audi et Volvo, sont des constructeurs de voitures haut de gamme, tandis que les constructeurs qui ont récemment fermé leurs portes, Renault, Opel et Ford, sont des producteurs de voitures de masse. Ces constructeurs se concurrencent davantage sur les coûts, avec de plus faibles marges, et sont davantage touchés par le problème de surcapacité en Europe. Pour attirer des constructeurs haut de gamme, il faut médiatiser les avantages hors coût du pays.

D'autre part, et en lien avec la surcapacité des producteurs déjà présents en Europe, la probabilité qu'un constructeur européen, ou ayant déjà des larges capacités de production installées en Europe, s'établisse à l'avenir en Belgique est faible. Cependant, il existe des groupes dans les pays émergents, tels que le groupe chinois SAIC ou indien TATA, qui n'ont pas encore de capacités en Europe et qui pourraient vouloir en installer afin d'élargir leurs horizons en servant le second marché au monde en termes de ventes automobiles. L'Etat belge pourrait donc viser des entreprises non européennes en croissance qui veulent construire des capacités en Europe. Toutefois, il est nécessaire de se demander si la Belgique a une chance d'attirer de tels investisseurs si ces derniers considèrent l'installation de capacités en Europe, puisque leur positionnement est principalement bas de gamme et centré sur le prix.

6.3. Limites et recherches futures

Au terme de ce travail, il est nécessaire de noter que tous les aspects relatifs à la compétitivité d'un pays n'ont pu être couverts du fait de contraintes de ressources, de temps et d'espace. Cette section met donc en évidence les difficultés rencontrées, les délimitations qui ont été posées et les éléments qui mériteraient de faire l'objet de recherches futures.

Une première limite a trait à la disponibilité et l'accès à l'information. Les études comparatives réalisées par les groupes automobiles pour évaluer la compétitivité de leurs sites n'ont pas été mises à disposition de ce travail, du fait de leur caractère hautement confidentiel. Les interviews ont néanmoins permis de rassembler l'ensemble des critères considérés dans ces études comparatives et de les évaluer qualitativement. Cependant, à cause de limitations géographiques et de contacts, les principaux acteurs ayant joué un rôle dans les décisions de l'étude de cas d'Audi Brussels (décideurs allemands et personnes d'influence belges) n'ont pas pu être interrogés. Et seuls des professionnels et experts belges ont pu être rencontrés. Cette limite a été modérée par le biais de dix interviews avec un panel varié d'intervenants, occupant des positions professionnelles différentes et ayant donc divers points de vue. Il serait intéressant d'interroger des personnes travaillant chez Volvo et en Slovaquie ou de réaliser une enquête à plus large spectre auprès d'autres constructeurs automobiles afin de confirmer les critères de compétitivité identifiés et l'évaluation qui en a été faite pour la Belgique.

Deuxièmement, il a été décidé de n'étudier que la Slovaquie comme point de comparaison avec la Belgique et que les constructeurs automobiles comme principaux acteurs dans le secteur, afin de délimiter le travail. Il serait intéressant d'élargir l'étude à une comparaison avec d'autres pays européens: l'Espagne, par exemple, n'est pas abordée alors qu'elle accueille également un secteur automobile important, ou encore les pays voisins de la Belgique qui sont sans nul doute ses concurrents les plus directs. D'autre part, outre les deux constructeurs de voitures: il existe près de 300 entreprises créant de la valeur ajoutée dans le secteur automobile dans le pays, comment les équipementiers vivent-ils la perte de compétitivité de la Belgique et quels sont leurs besoins? Qu'en est-il des autres secteurs industriels en Belgique?

Enfin, ce mémoire pose la question essentielle de l'état de la compétitivité de la Belgique et y répond de manière holistique, l'objectif n'étant pas de se focaliser sur un critère en particulier. Il serait opportun par la suite d'étudier plus en profondeur les éléments mis en avant comme fondamentaux pour l'amélioration de la compétitivité du pays, telle qu'une réforme des charges patronales et du système fiscal ou la prise en compte des enjeux énergétiques.

6.4. Recul critique personnel

Alors qu'une position fataliste est souvent adoptée lorsque la compétitivité des pays européens est discutée, j'ai voulu étudier le cas de la Belgique, pays fondateur et au cœur de l'Europe, afin de mieux comprendre les défis auxquels le pays est confronté. J'ai décidé d'analyser la compétitivité du pays au regard du secteur automobile qui est un reliquat de l'essor industriel belge d'autrefois et dont les fermetures sont un symbole fort d'une perte de compétitivité.

Ma formation d'Ingénieur de Gestion à l'Université Catholique de Louvain et mon master CEMS en Management International effectué à la Louvain School of Management m'ont permis d'acquérir un esprit critique. Dans le cadre de mes recherches, j'ai été frappée par l'importance des facteurs hors coût, du rôle de l'homme politique et de son implication personnelle dans la détermination de la compétitivité, et de l'image d'un pays aux yeux des entreprises. Un problème majeur auquel est confronté la compétitivité nationale est la vision court-termiste de notre société actuelle: tant des hommes politiques, concernés par le terme de leur mandat; des hommes d'affaires, scrutant l'évolution du cours de bourse de leur entreprise; et de l'ensemble des citoyens, qui se soucient de leur bien-être personnel, fût-ce aux dépens de celui de leurs enfants. Ce court-termisme est un obstacle ultime aux réformes nécessaires pour améliorer la compétitivité de notre pays, puisque si les politiciens se risquent à proposer une telle réforme, cette dernière sera automatiquement contestée par les citoyens. Cependant, comme le formulait Guillaume d'Orange, *"point n'est besoin d'espérer pour entreprendre, ni de réussir pour persévérer"*. Il est donc crucial de changer de mentalité afin que chacun œuvre à l'amélioration de la compétitivité belge: les hommes politiques en proposant et mettant en place des réformes ambitieuses et les citoyens en acceptant et encourageant de telles réformes.

En outre, ma formation m'a permis de développer les compétences nécessaires à l'étude d'aspects tant techniques que stratégiques de la compétitivité dans le secteur automobile et d'en apprendre davantage sur un secteur que je connaissais peu. Tout au long de la réalisation de ce mémoire, j'ai utilisé l'esprit d'analyse et de synthèse acquis à l'université. Mais ce qui m'a sans doute été le plus essentiel est la capacité et l'intérêt de discuter et débattre avec des personnes occupant différentes positions, facilités par le caractère généraliste que des études d'Ingénieur de Gestion procurent. Ce que mes études m'ont apporté, c'est avant tout le fait d'avoir appris à apprendre et d'avoir développé un appétit pour de nouvelles connaissances, poussant à chercher à connaître l'opinion d'experts en la matière étudiée, à les intégrer, pour ensuite construire mon avis personnel sur une base solide.

7. Bibliographie

7.1. Sources primaires

- Annane, J. (2015). Conseillère Energie-Climat, gouvernement fédéral, Cabinet ministériel. Correspondance électronique en Juillet 2015.
- Casse, P. (2015). Ancien responsable des relations publiques chez D'Ieteren. Bruxelles. Rencontré le 30 juin 2015.
- Chatelain, A. (2014). Ancien membre de la direction de VW Forest et top manager en logistique. Bruxelles. Rencontré le 30 octobre 2014.
- Cremer, A. (2015). Secrétaire général d'Audi Brussels. Bruxelles. Rencontré le 7 juillet 2015.
- De Mey, M. (2015). *Communication manager* de Volvo Car Belgium. Correspondance électronique en Juillet 2015.
- Masai, P. (2015). Ancien CIO Europe pour VW, actuel CIO Europe pour Toyota. Bruxelles. Rencontré le 20 janvier 2015.
- Mons, B. (2015). Directeur chez Agoria. Bruxelles. Rencontré le 22 décembre 2014.
- Pribula, J. (2015). Secrétaire général de l'association de l'industrie automobile de la République Slovaque. Correspondance électronique en Juin 2015.
- Prieels, E. (2014). Ancien top manager logistique chez VW Forest et actuel top manager des ressources humaines d'Audi Brussels. Bruxelles. Rencontré le 12 décembre 2014.
- Sluysman, D. (2014). Ancien top manager IT chez VW Forest. Bruxelles. Rencontré le 27 novembre 2014.
- Soens S. et Vantomme J. (2015). Représentants de la FEBIAC. Bruxelles Rencontré le 5 janvier 2015.
- Vandermoortele, E. (2014). Expert comptable et expert fiscal d'Audi Brussels. Bruxelles. Rencontré le 31 octobre 2014.
- Walckiers, L. (2014). Responsable de la délégation syndicale chez Audi Brussels. Bruxelles. Rencontré le 20 novembre 2014.

7.2. Sources secondaires

- ACEA (2015a). *Statistics*. En ligne: <http://www.acea.be/> (consulté le 3 mars 2015).
- ACEA (2015b). *The automotive industry pocket guide*. En ligne: <http://www.acea.be/publications/article/acea-pocket-guide> (consulté le 27 juin 2015).
- Agoria (2002). *De automobielassemblage en -constructie & de toeleveringssector aan de voertuigindustrie in Vlaanderen*. Bruxelles.
- Agoria (2014). *Belgian vehicle and e-mobility industry*. Bruxelles.

- Aschenbroich, J. (2010). *Chaîne de valeur de l'industrie automobile: une opportunité pour les équipementiers*. Sociétal n°70. Dossier automobile. En ligne: https://www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/article_de_revue/docs/documents_internes/societal-70-8-aschenbroich-dossier.pdf (consulté le 21 juin 2015).
- Audi AG (2014). *Annual report*. En ligne: http://www.audi.com/content/dam/com/EN/investor-relations/financial_reports/annual-reports/2014_audi_annual_report.pdf (consulté le 12 juillet 2015).
- Audi AG (2015). *Site officiel*. En ligne: <http://www.audi.com/corporate/en.html> (consulté le 31 mars 2015).
- Audi Brussels (2007). *InfoQuick du 27 février 2007*. Bruxelles.
- Audi Brussels (2015). *Site officiel*. En ligne: <http://www.audibrussels.com> (consulté le 17 octobre 2014 - 31 mars 2015).
- Automotive News Europe (2015). *Audi A1 production will move to Seat plant in Spain from Belgium, reports say*. En ligne: <http://europe.autonews.com/article/20150511/ANE/150519990/0/SEARCH> (consulté le 20 juillet 2015).
- Banque mondiale (2015). *Population active*. En ligne: <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SL.TLF.TOTL.IN> (consulté le 1 juillet 2015).
- Banque nationale de Belgique (s.d.). *Statistiques économiques belges 1980 - 1990*. En ligne: <https://www.nbb.be/doc/dq/f/dq3/histo/dfbb8090.pdf> (consulté le 2 juillet 2015).
- Banque nationale de Belgique (2015). *Rapport 2014: Préambule Développements économiques et financiers Réglementation et contrôle prudentiels*. En ligne: https://www.nbb.be/doc/ts/publications/nbbreport/2014/fr/t1/rapport2014_complete.pdf (consulté le 11 juillet 2015).
- Beaudouin, H. (1997). *Comment Toyota a choisi Valenciennes*. Libération. En ligne: <http://www.liberation.fr/evenement/1997/12/09/comment-toyota-a-choisi-valenciennes-l-annonce-officielle-aujourd-hui-du-choix-de-valenciennes-nord-224377> (consulté le 16 juin 2015).
- beAUTOMOTIVE - Hermans, H. (2013). *Audi mise sur le long terme à Forest*. En ligne: <http://beautomotive.be/fr/audi-mise-sur-le-long-terme-a-forest/> (consulté le 15 juin 2015).
- beAUTOMOTIVE (2015). *Invest in Belgium*. En ligne: <http://beautomotive.be/fr/#invest-in-belgium> (consulté le 22 mars 2015).
- Belga (2012). *Fermeture de Ford Genk : une décision "horrible"*. La Libre. En ligne: <http://www.lalibre.be/economie/actualite/fermeture-de-ford-genk-une-decision-horrible-51b8f34fe4b0de6db9c86694> (consulté le 17 juin 2015).
- Belga (2013). *Volvo appelle à des réformes économiques en Belgique*. De Redactie. En ligne: <http://deredactie.be/cm/vrtnieuws.francais/Economie/1.1602578> (consulté le 18 juin 2015).

- Belga (2014). *Ford Genk ferme définitivement ses portes*. Le Vif. En ligne: <http://www.levif.be/actualite/belgique/ford-genk-ferme-definitivement-ses-portes/article-normal-358193.html> (consulté le 16 juin 2015).
- Belga (2015a). *Il y aura un successeur à l'Audi A1 à Bruxelles*. Trends. En ligne: <http://trends.levif.be/economie/entreprises/il-y-aura-un-successeur-a-l-audi-a1-a-bruxelles/article-normal-370861.html> (consulté le 15 juin 2015).
- Belga (2015b). *Volvo Gand perd la production du modèle XC60*. De Redactie. En ligne: <http://deredactie.be/cm/vrtnieuws.francais/Economie/1.2209099> (consulté le 17 juin 2015).
- Bouchat (2004). *PSA Peugeot Citroën et Toyota dévoilent les silhouettes des trois voitures issues de leur coopération*. En ligne: <http://www.automania.be/fr/auto/page-5502/psa-peugeot-citroen-actualites/document-5508.html> (consulté le 7 juillet 2015).
- Boyer, R. et Freyssenet, M. (s.d.). *Les uns fusionnent, les autres pas. La variété des stratégies de profit et des modèles productifs à l'ère de la mondialisation*. En ligne: <http://gerpisa.org/rencontre/9.rencontre/S02Boyer-Freyssenet.pdf> (consulté le 7 juillet 2015).
- Bureau Fédéral du Plan (2015). *Perspectives économiques régionales 2015-2020*. En ligne: http://www.plan.be/admin/uploaded/201507101145200.For_HermReg_2015_11028_F_10.pdf (consulté le 11 juillet 2015).
- Car 21 (2012). *CARS 21 High Level Group on the Competitiveness and Sustainable Growth of the Automotive Industry in the European Union*. En ligne: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/files/cars-21-final-report-2012_en.pdf (consulté le 24 juin 2015).
- Cheriet, F. et Hani, M. (2013). *Pour une lecture intégrée des effets d'une alliance stratégique. Etude du cas de l'alliance General Motors – PSA*. En ligne: <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/23-xxieme-conference-de-l-aims/communications/2903-pour-une-lecture-integree-des-effets-dune-alliance-strategique-etude-du-cas-de-lalliance-general-motors-psa/download> (consulté le 8 juillet 2015).
- CIA - Central Intelligence Agency (2015). *The world factbook*. En ligne: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lo.html> (consulté le 1 juillet 2015).
- Commission Européenne (2008). *NACE Rév. 2. Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne*. En ligne: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902564/KS-RA-07-015-FR.PDF/0f229302-cf58-48dd-9190-f9552b115872?version=1.0> (consulté le 15 juillet 2015).
- Commission Européenne (2013). *Statistiques sur le prix de l'énergie*. En ligne: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Half-yearly_electricity_and_gas_prices,_second_half_of_year,_2009-2011_%28EUR_per_kWh%29-fr.png (consulté le 19 juillet 2015).
- Commission Européenne (2014a). *CARS 2020 Report on the state of play of the outcome of the work of the High Level Group*.

- Commission Européenne (2014b). *Taxation trends in the European Union*. En ligne: http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/gen_info/economic_analysis/tax_structures/2014/report.pdf (consulté le 16 juillet 2015).
- Commission Européenne (2015a). *Secteur automobile: Conduire l'industrie automobile sur la bonne voie*. En ligne: http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/industrial-competitiveness/article_11125_fr.htm (consulté le 24 juin 2015).
- Commission Européenne (2015b). *Rapport 2015 pour la Belgique contenant un bilan approfondi sur la prévention et la correction des déséquilibres macroéconomiques*. En ligne: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015_belgium_fr.pdf (consulté le 10 juillet 2015).
- Commission Européenne (2015c). *ERAWATCH: platform on research and innovation policies and systems*. En ligne: http://erawatch.jrc.ec.europa.eu/erawatch/opencms/information/country_pages/sk/country?section=Overview&subsection=BasicChar (consulté le 19 février 2015).
- Commission on growth and development - Jakubiak et al. (2008). *The Automotive Industry in the Slovak Republic: Recent Developments and Impact on Growth*. En ligne: http://siteresources.worldbank.org/EXTPREMNET/Resources/489960-1338997241035/Growth_Commission_Working_Paper_29_Automotive_Industry_Slovakia_Recent_Developments_Impact_Growth.pdf (consulté le 5 juillet 2015).
- Coppens F. et van Gastel G. (2003). *L'industrie de l'automobile en Belgique : importance de la sous-traitance dans l'assemblage de véhicules automobiles*. En ligne (National Bank of Belgium): <http://www.nbb.be/doc/ts/publications/wp/WP38Fr.pdf> (consulté le 5 octobre 2014).
- D'Ieteren (2014). *Site officiel*. En ligne: <http://www.dieteren.com> (consulté le 15 octobre 2015).
- Delhalle, D. et Van Ossel, D. (2014). *Ford Genk : 50 ans de production automobile en images*. RTBF. En ligne: http://www.rtf.be/info/economie/detail_ce-jeudi-le-rideau-tombe-definitivement-sur-ford-genk?id=8601222 (consulté le 16 juin 2015).
- Deloitte (2015). *Benchmarking study of electricity prices between Belgium and neighboring countries*. En ligne: <http://www.febeli.be/data/1427880234Report%20Benchmarking%20study%20electricity%202015%20-%2031032015%20FINAL.pdf> (consulté le 25 juillet 2015).
- l'Echo - Maelschalck, M. (2011). *130 ans d'histoires*. Bruxelles: L'Echo (nov), p. 216.
- EY (2010). *The central and eastern European automotive market: Slovakia*. En ligne: <http://www.ey.com/GL/en/Industries/Automotive/The-Central-and-Eastern-European-automotive-market---Country-profile--Slovakia> (consulté le 4 mars 2015).
- Eurostat (2015a). *Profil des pays*. Bruxelles. En ligne: <http://ec.europa.eu/eurostat/guip/introAction.do?profile=cpro&theme=eurind&lang=fr> (consulté le 27 février 2015).

- Eurostat (2015b). *Communiqué de presse: Coûts de la main d'œuvre dans l'UE*. En ligne: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6761074/3-30032015-AP-FR.pdf/eec9c4c5-899e-4cfe-b5b6-8c6ef414798f> (consulté le 2 juillet).
- FEB (2015). *La compétitivité s'améliore, mais un tax shift reste de mise*. En ligne: <http://vbo-feb.be/fr-be/Newsletter/DIRECT---Kijk-op-de-economie-2015/La-competitivite-samelioire-mais-un-tax-shift-reste-de-mise/> (consulté le 22 juillet 2015).
- FEBELIEC (2013). *L'énergie, facteur vital pour la compétitivité industrielle*. En ligne: http://www.febeliec.be/data/1382350032Memorandum%20Elections_2014_FR_FINA L.pdf (consulté le 25 juillet 2015).
- FEBIAC (2011). *Véhicules électriques*. En ligne: http://www.febiac.be/documents_febiac/publications/2010/infospecialfrlr.pdf (consulté le 7 juillet 2015).
- FEBIAC (2014a). *Datadigest 2014*. Bruxelles. En ligne: <http://www.febiac.be/public/statistics.aspx?FID=23&lang=FR> (consulté le 3 octobre 2014).
- FEBIAC (2014b). *Memorandum*. Bruxelles. En ligne: http://www.febiac.be/documents_febiac/publications/2014/memorandum-2014-FR.pdf (consulté le 19 juillet 2015).
- Ford Motor Company (2015a). *Site officiel*. En ligne: <http://corporate.ford.com/company.html> (consulté le 16 juin 2015).
- Ford Motor Company (2015b). *Rapport annuel 2014*. En ligne: <http://corporate.ford.com/content/dam/corporate/en/investors/reports-and-filings/Annual%20Reports/2014-ford-annual-report.pdf> (consulté le 17 juin 2015).
- Frankfurter Allgemeine (2007). *Frau Künast hat mich sehr geärgert*. Allemagne. 17/02/2007.
- Freyssenet, M. (2004). *Regroupement et séparation d'entreprises dans l'industrie automobile*. En ligne: <http://freyssenet.com/files/Fusions%20et%20scissions%20dans%20le%20secteur%20automobile.pdf> (consulté le 7 juillet 2015).
- Frigant V., Miollan S. (2014). *La restructuration de la géographie de l'industrie automobile en Europe dans les années 2000*. Cahier du GRETHA. 2014-02. France. En ligne: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00935325/document> (consulté le 17 octobre 2014).
- Ghaffari, A. & G., Jaafar, B. (2008). *L'évolution des parts de marché du secteur textile tunisien en présence de la concurrence chinoise*. En ligne: http://www.memoireonline.com/06/08/1170/m_evolution-parts-de-marche-textile-tunisie-concurrence-chinoise7.html (consulté le 15 juillet 2015).
- Hannan, M. et al (1995). *Organizational Evolution in a Multinational Context: Entries of Automobile Manufacturers in Belgium, Britain, France, Germany, and Italy*. American Sociological Review, Vol. 60, No. 4, pp. 509-528. En ligne: <http://www.jstor.org/stable/2096291> (consulté le 19 février 2015).

- Hapiot, A. (2009). *Slovaquie. L'introduction de l'euro, un succès à conforter dans la durée*. Grande Europe, n°6. La Documentation Française. En ligne: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/pages-europe/d000621-slovaquie.-l-introduction-de-l-euro-un-succes-a-conforter-dans-la-duree-par-aude/article> (consulté le 15 juillet 2015).
- Henri Ford (2014a). *Fordisme*. En ligne: <http://www.henryford.fr/fordisme/> (consulté le 8 juillet 2015).
- Henri Ford (2014b). *Taylorisme*. En ligne: <http://www.henryford.fr/fordisme/taylorisme/> (consulté le 8 juillet 2015).
- Henri Ford (2014c). *Toyotisme*. En ligne: <http://www.henryford.fr/fordisme/toyotisme/> (consulté le 8 juillet 2015).
- Henri Ford (2014d). *Ford aujourd'hui: les chiffres clés*. En ligne: <http://www.henryford.fr/ford-aujourd'hui-les-chiffres/> (consulté le 16 juin 2015).
- Hermann, G. (2012). *Toyota City chez les Ch'tis*. L'Usine Nouvelle. En ligne: <http://www.usinenouvelle.com/article/toyota-city-chez-les-ch-tis.N176108> (consulté le 16 juin 2015).
- Karayan, R. (2008). *Slovaquie : l'eldorado automobile*. L'Usine Nouvelle. En ligne: <http://www.usinenouvelle.com/article/slovaquie-l-eldorado-automobile.N24756> (consulté le 1 juillet 2015).
- Kayaerts, J. - directeur général des ressources humaines de VW Forest (2007). InfoQuick: direction et syndicats de Volkswagen Bruxelles se sont mis d'accord / Bienvenue dans la famille Audi. Forest.
- Kerviler, I. - Conseil économique, social et environnemental (2011). *La compétitivité: enjeu d'un nouveau modèle de développement*. En ligne: http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2011/2011_11_competitivite.pdf (consulté le 15 juillet 2015).
- KPMG (2011). *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2011*. En ligne: <http://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Automotive-Survey-2011.pdf> (consulté le 21 juin 2015).
- KPMG (2012a). *Industrie Automobile : Electro-mobilité, urbanisation et nouveaux modes de vie au cœur des enjeux*. En ligne: <http://www.kpmg.com/fr/fr/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/pages/2012-industrie-automobile.aspx> (consulté le 7 juillet 2015).
- KPMG (2012b). *Voitures sans conducteur : la révolution est en route*. En ligne: <http://www.kpmg.com/fr/fr/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/pages/20121115-kpmg-voiture-sans-conducteur-revolution-en-route.aspx> (consulté le 7 juillet 2015).
- KPMG (2012c). *Slovaquie : premier constructeur mondial d'automobiles par habitant*. En ligne: <http://www.kpmg.com/fr/fr/issuesandinsights/decryptages/pages/slovaquie-premier-constructeur-mondial-dautomobiles-par-habitant.aspx> (consulté le 1 juillet 2015).
- Krifa, H. (2001). *Concurrence oligopolistique et concentration dans le secteur automobile*. En ligne: <http://gerpisa.org/rencontre/9.rencontre/S04Krifa.pdf> (consulté le 7 juillet 2015).

- Kupélian, Y, Kupélian J. et Sirtaine, J. (2012). *Le grand livre de l'automobile belge*. FSA. Bruxelles.
- La Libre (2010). *La Flandre sous le choc : Opel Anvers est condamnée*. En ligne: <http://www.lalibre.be/economie/actualite/la-flandre-sous-le-choc-opel-anvers-est-condamnee-51b8c597e4b0de6db9bdd823> (consulté le 14 juillet 2015).
- La Libre (2014). *La Belgique perd une place au classement mondial de la compétitivité*. En ligne: <http://www.lalibre.be/economie/actualite/la-belgique-perd-une-place-au-classement-mondial-de-la-competitivite-5406ec2b357030e6103d7c51> (consulté le 4 juillet 2014).
- La Tribune (2014a). *L'automobile mondiale pâtit de la surproduction des pays émergents*. En ligne: <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/automobile/20141211tribd1d25762a/l-automobile-mondiale-patit-de-la-surproduction-des-pays-emergents.html> (consulté le 22 juin 2015).
- La Tribune (2014b). *Le marché automobile américain tourne la page des années crise*. En ligne: <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/automobile/20141106trib3a144eabf/le-marche-automobile-americain-tourne-la-page-des-annees-crise.html> (consulté le 22 juin 2015).
- Larousse (s.d.). *Fordisme*. En ligne: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fordisme/34579> (consulté le 8 juillet 2015).
- Le Figaro (2012). *Slovaquie, championne de l'automobile*. En ligne: <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2012/07/20/97002-20120720FILWWW00285-slovaquie-championne-de-l-automobile.php> (consulté le 1 juillet 2015).
- Le Monde (1997). *Renault-vilvorde ferme:3100 emplois disparaissent belgique,pays roi de la construction auto? Histoire d'amour franco-belge...* En ligne: http://archives.lesoir.be/renault-vilvorde-ferme-3100-emplois-disparaissent-belgi_t-19970228-Z0DDEM.html (consulté le 14 juillet 2015).
- Le Monde (2006). *Crise du secteur automobile : que peuvent faire les constructeurs français?*. En ligne: http://www.lemonde.fr/economie/chat/2006/10/04/crise-du-secteur-automobile-que-peuvent-faire-les-constructeurs-francais_819974_3234.html (consulté le 7 juillet 2015).
- Le Monde (2013). *PSA arrête de produire en Slovaquie*. En ligne: http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/01/28/psa-arrete-de-produire-en-slovaquie_1823671_3234.html (consulté le 29 juin 2015).
- Le Monde (2015). *Origine, financement, discussions : qu'est-ce que le forum de Davos ?* En ligne: http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/01/21/qu-est-ce-que-le-forum-de-davos_4560354_4355770.html (consulté le 4 juillet 2015).
- Le Point (2014). *Record de production pour l'automobile slovaque en 2013*. En ligne: http://www.lepoint.fr/automobile/actualites/record-de-production-pour-l-automobile-slovaque-en-2013-15-01-2014-1780522_683.php (consulté le 1 juillet 2015).
- Liker, J. (2012). *Le modèle Toyota*. Pearson France. En ligne: http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0CGIQFjAJahUKEwjksSw_5PGAhWBEywKHxbID28&url=http%3A%2F%2Fwww.pearson.fr%2Fresources%2Fdownload.cfm%3FGCOI%3D274401000

82620%26thefile%3D6554-intro.pdf&ei=Dvl_VeTTLIGnsAH2yr_4Bg&usg=AFQjCNESZovLWc_zdDO_CnxqU7yQlHCBCQ&bvm=bv.96041959,d.bGQ (consulté le 16 juin 2015).

McKinsey & Company Inc. (2013). *The road to 2020 and beyond: what's driving the global automotive industry?*. McKinsey Global Institute.

Meulders, R. (2012). *Ford Genk : Existe-t-il un "mal belge"?*. La Libre. En ligne: <http://www.lalibre.be/economie/actualite/ford-genk-existe-t-il-un-mal-belge-51b8f320e4b0de6db9c85e01> (consulté le 17 juin 2015).

Myerson, P. (2012). *Lean supply chain and logistics management*. Etats-Unis: McGraw Hill Professional. p. 2.

l'Observatoire de Cetelem (2015). *Marché automobile mondial : de belles perspectives de croissance*. En ligne: <http://observatoirecetelem.com/wp-content/uploads/2014/09/L-Observatoire-Cetelem-de-L-Automobile-2015.pdf> (consulté le 20 juin 2015).

OCDE - Durand, M. et Giorno, C. (s.d.). *Les indicateurs de compétitivité internationale : aspects conceptuels et évaluation*. En ligne: <http://www.oecd.org/fr/eco/perspectives/33842566.pdf> (consulté le 15 juillet 2015).

OCDE (1999). *Boosting Innovation: the cluster approach*. Paris.

OCDE (2013). *Industrie automobile: ajustements à moyen terme des capacités de production*. Notes de politique économique du Département des affaires économiques de l'OCDE, No. 21 novembre 2013. En ligne: <http://www.oecd.org/fr/eco/industrie-automobile.pdf> (consulté le 15 juin 2015).

OCDE (2014). *2014 OECD economic survey of Slovak Republic*. En ligne: <http://www.oecd.org/slovakia/economic-survey-slovak-republic.htm> (consulté le 19 février 2015).

OCDE (2015a). *L'industrie automobile pendant et après la crise*. En ligne: <http://www.oecd.org/fr/eco/44090017.pdf> (consulté le 21 juin 2015).

OCDE (2015b). *Gross domestic product*. En ligne: <http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=60702#> (consulté le 1 juillet 2015).

OCDE (2015c). *Taxing Wages: tax burden on labour income in 2014 and recent trends*. En ligne: <http://www.oecd.org/ctp/tax-policy/taxing-wages-tax-burden-trends-latest-year.htm> (consulté le 20 juillet 2015).

OICA (2013). *World motor vehicle production: world ranking of manufacturers*. En ligne: <http://www.oica.net/wp-content/uploads/2013/03/worldpro2012-modification-ranking.pdf> (consulté le 20 juin 2015).

OICA (2015a). *Press release: The world's vehicles production reached 89.5 million in 2014, +3% compared to 2013*. En ligne: <http://www.oica.net/wp-content/uploads//OICA-press-release-2015-03-04.pdf> (consulté le 5 mars 2015).

OICA (2015b). *Statistics*. En ligne: <http://www.oica.net/category/production-statistics/> (consulté le 4 mars 2015).

- OICA (2015c). *A growth industry*. En ligne: <http://www.oica.net/category/economic-contributions/> (consulté le 27 juin 2015).
- ParisTech Review (2014). *La méga plateforme, martingale de l'automobile?*. En ligne: <http://www.paristechreview.com/2014/04/30/mega-plateforme-industrie-automobile/> (consulté le 7 juillet 2015).
- Partena (2014). *Renforcement de la réduction des charges pour le travail de nuit et/ou en équipes : reporté jusqu'en 2016*. En ligne: <http://www.partena-professional.be/fr/infoflashes/2014/renforcement-de-la-reduction-des-charges-pour-le-travail-de-nuit-etou-en-equipes-reporte-jusquen-2016/> (consulté le 12 juillet 2015).
- Perspective monde (2014). *Pays*. En ligne: <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/BMEncyclopedie/BMEncycloListePays.jsp> (consulté le 10 mars 2015).
- PIPAME - Pôle Interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (2010). *Mutations économiques dans le domaine automobile*. France. En ligne: http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/prospective/automobile/automobile6.pdf (consulté le 21 juin 2015).
- Port of Zeebrugge (2015). *More than one million new vehicles handled in Zeebrugge since the start of 2015*. En ligne: <http://www.portofzeebrugge.be/en/node/1210> (consulté le 21 juillet 2015).
- PWC (2001). *Le commerce électronique interentreprises: son impact dans le secteur automobile*. Pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. En ligne: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/024000645.pdf> (consulté le 21 juin 2015).
- PWC (2014). *Paying taxes 2014*. En ligne: http://www.pwc.be/en/publications/2013/paying_taxes_2014_2.pdf (consulté le 14 juillet 2015).
- PWC (2015). *A European comparison of electricity and gas prices for large industrial consumers*. En ligne: <http://www.creg.info/pdf/Studies/F20150428EN.pdf> (consulté le 25 juillet 2015).
- Sabadka, D. (2014). Impacts of shortening product life cycle in the automotive industry. En ligne: <http://www.sjf.tuke.sk/transfereinovacii/pages/archiv/transfer/29-2014/pdf/251-253.pdf> (consulté le 7 juillet 2015).
- SARIO, Slovak Investment and Trade Development Agency (2013). *Automotive industry*. En ligne: http://www.sario.sk/userfiles/file/Ensario/PZI/sectorial/auto/automotive_industry.pdf (consulté le 4 mars 2015).
- SARIO, Slovak Investment and Trade Development Agency (2014). *Automotive industry*. En ligne: http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/Automotive%20Industry_0.pdf (consulté le 1 juillet 2015).

- SARIO, Slovak Investment and Trade Development Agency (2015). *Why invest in Slovakia*. En ligne: <http://www.sario.sk/en/invest-slovakia/why-invest-slovakia> (consulté le 20 mars 2015).
- Schneider (2005). *Débat: à quel degré de simplicité un système fiscal peut-il ou doit-il tendre?*. La Vie économique, revue de politique économique.
- SPF économie (2013a). *Panorama de l'économie belge en 2012*. En ligne: http://economie.fgov.be/fr/binaries/Panorama_2012_FR_TOT_tcm326-228508.pdf (consulté le 29 juin 2015).
- SPF économie (2013b). *Structure de la population selon l'âge et le sexe : pyramide des âges*. En ligne: <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/structure/agesexe/pyramide/> (consulté le 17 juillet 2015).
- SPF économie (2013). *Coût de la main-d'œuvre portant sur l'année civile 2012: La répartition des dépenses*. En ligne: http://www.google.dk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fstatbel.fgov.be%2Ffr%2Fbinaries%2FD%25C3%25A9penses_NACE_lcs2012_fr_tcm326263752.xls&ei=CAEPVem8KOOcygPyuYCYAQ&usg=AFQjCNG-KKvelveA3mpZ81gGWzrakr82KA (consulté le 22 mars 2015).
- SPF finances (2014). *La déduction d'intérêt notionnel: un incitant fiscal belge novateur*. En ligne: http://finances.belgium.be/fr/binaries/NID_2014_0027_FR_tcm307-240797.pdf (consulté le 12 juillet 2015).
- SPF finances (2015). *Travail en équipe et travail de nuit*. En ligne: http://finances.belgium.be/fr/entreprises/personnel_et_remuneration/precompte_professionnel/exonerations/travail_en_equipe_et_travail_de_nuit/ (consulté le 12 juillet 2015).
- Statista (2015a). *Passenger car production in selected countries in 2014, by country*. En ligne: <http://www.statista.com/statistics/226032/light-vehicle-producing-countries/> (consulté le 22 juin 2015).
- Statista (2015b). *Revenue of the leading automotive manufacturers worldwide in 2014*. En ligne: <http://www.statista.com/statistics/232958/revenue-of-the-leading-car-manufacturers-worldwide/> (consulté le 22 juin 2015).
- Statista (2015c). *Global market share of the world's largest automakers in 2013*. En ligne: <http://www.statista.com/statistics/316786/global-market-share-of-the-leading-automakers/> (consulté le 22 juin 2015).
- Toyota Motor Corporation (2015). *Site officiel*. En ligne: www.toyota-global.com (consulté le 16 juin 2015).
- Toyota Motor Europe (2015). *Site officiel*. En ligne: <http://www.toyota.eu/Pages/default.aspx> (consulté le 16 juin 2015).

- Toyota Motor Manufacturing France (2015). *Site officiel*. En ligne: <http://www.toyota.fr/world-of-toyota/about-toyota/toyota-en-france/valenciennes.json> (consulté le 16 juin 2015).
- Trader Finance (2014). *Compétitivité*. En ligne: <http://economie.trader-finance.fr/competitivite/> (consulté le 15 juillet 2015).
- Trends (2012). *Gros bénéfices, petits impôts*. En ligne: <http://trends.levif.be/economie/entreprises/gros-benefices-petits-impots/article-normal-211095.html> (consulté le 16 juillet 2015).
- Trends (2015a). *Toyota Motor Europe*. Le Vif. En ligne: <http://trendstop.levif.be/fr/detail/441571714/toyota-motor-europe.aspx> (consulté le 16 juin 2015).
- Trends (2015b). *Volvo Car Belgium*. Le Vif. En ligne: <http://trendstop.levif.be/fr/detail/420383548/volvo-car-belgium.aspx> (consulté le 17 juin 2015).
- Van Hootegem G. et Huys R. (2002). *Richtlijnen voor een geïntegreerd automobielbeleid*. Document de base rédigé à la demande du ministre flamand de l'emploi et du tourisme R. Landuyt, KUL.
- Van Landeghem, E. (2014). *"Volvo Car Gand se prépare à une année exceptionnelle!"*. Agoria. En ligne: <http://www.agoria.be/fr/Volvo-Car-Gand-se-prepare-a-une-annee-exceptionnelle> (consulté le 17 juin 2015).
- Verdevoye, A.-G. (2012). *Toyota, l'apôtre du "made in France"*. La Tribune. En ligne: <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/automobile/20120213trib000682881/toyota-l-apotre-du-made-in-france.html> (consulté le 16 juin 2015).
- Volkswagen AG (2006). NewsBrief. Volkswagen Konzernkommunikation. Wolfsburg.
- Volkswagen AG (2014). *Rapport annuel 2014*. En ligne: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2015/03/Y_2014_e.bin.html/binarystorageitem/file/GB+2014_e.pdf (consulté le 20 juillet 2015).
- Volkswagen (2015). *Site officiel*. En ligne: www.volkswagenag.com/homepage (consulté le 9 octobre 2014).
- Volkswagen Slovakia (2015). *Site officiel*. En ligne: http://en.volkswagen.sk/en/Company/numbers_and_facts.html (consulté le 1 juillet 2015).
- Volvo Cars Corporation (2014a). *Rapport annuel 2014*. En ligne: <http://www.volvocars.com/intl/about/our-company/investor-relations/publications/financial-results> (consulté le 17 juin, 2015).
- Volvo Cars Corporation (2014b). *Site officiel*. En ligne: <http://www.volvocars.com/intl> (consulté le 17 juin 2015).
- Volvo Car Gent (2015a). *Les Hommes font l'Histoire*. En ligne: <http://www.volvocargent.be/fr/histoires/1850-lannee-1965> (consulté le 17 juin 2015).
- Volvo Car Gent (2015b). *Fact sheet*. En ligne: <http://www.volvocargent.be/upload/attach-image/p19bjss02j3gdauf1ufs1kg9b4i1.pdf> (consulté le 17 juin 2015).

Wikipédia (2014). *Usine PSA de Trnava*. En ligne:

https://fr.wikipedia.org/wiki/Usine_PSA_de_Trnava (consulté le 1 juillet 2015).

World Economic Forum (2006). *Foundation Statutes*. En ligne:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_FoundationStatutes.pdf (consulté le 4 juillet 2015).

World Economic Forum (2015). *The Global competitiveness report 2014-2015:*

country/economic highlights. En ligne: http://www3.weforum.org/docs/GCR2014-15/GCR_Highlights_2014-2015.pdf (consulté le 20 mars 2015).

ZAP SR, Automotive industry Association of Slovak Republic (2013). *Automotive industry of Slovak Republic*. En ligne:

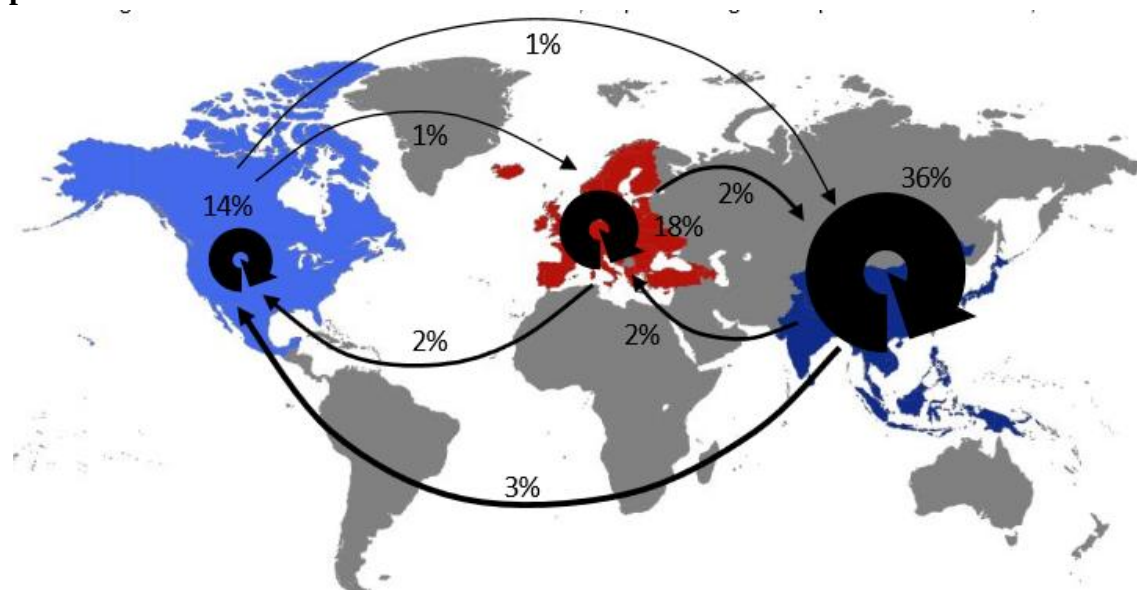
http://wko.at/aussenwirtschaft/veranstaltung/100_44660_Jaroslava%20Holecek.pdf (consulté le 4 mars 2015).

8. Annexes

Annexe 1. Liste des interviews (pour les retranscriptions, voir annexe 19)

Nr	Nom	Titre	Date	Durée	Méthode	Lieu
1	André Chatelain	Ancien membre du comité de direction et directeur du département logistique de VW Forest	30/10/14	180 min	Face à face	Domicile
2	Eddy Vandermoortele	Head of accounting, tax and treasury d'Audi Brussels	31/10/14	65 min	Face à face	Audi Brussels
3	Luc Walckiers	Délégué principal du Syndicat des employés, techniciens et cadres d'Audi Brussels	20/11/14	60 min	Face à face	Audi Brussels
4	Daniel Sluysman	Ancien directeur du département IT	27/11/14	120 min	Face à face	Louvain-la-Neuve
5	Erik Prieels	Directeur des ressources humaines	01/12/14	80 min	Face à face	Audi Brussels
6	Bert Mons	Directeur chez Agoria	22/12/14	60 min	Face à face	Agoria
7	Steven Soens et Joost Vantomme	Conseiller à la FEBIAC et Directeur des affaires publiques à la FEBIAC	05/01/15	130 min	Face à face	FEBIAC
8	Pierre Masai	Ancien CIO Europe pour VW, actuel CIO Europe pour Toyota	20/01/15	70 min	Face à face	Toyota Europe
9	Philippe Casse	Ancien responsable des relations publiques chez D'Ieteren et actuel représentant belge à la FIA pour les voitures anciennes	30/06/15	90 min	Face à face	Domicile
10	Andreas Cremer	Secrétaire général d'Audi Brussels	07/07/15	240 min	Face à face	Audi Brussels

Annexe 2. Echanges internationaux de véhicules de tourisme, en pourcentage de la production mondiale en 2011



Source: OCDE, 2013

Annexe 3. Description plus détaillée du secteur automobile dans le monde

A. Situation globale

Le secteur automobile est en expansion au niveau mondial, qu'il s'agisse tant de la production que des ventes. Selon l'Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA), la production de voitures a connu une augmentation de 3% entre 2013 et 2014, s'élevant à 67,5 millions de voitures en 2014. Les ventes, quant à elles, ont connu la même augmentation et s'élèvent à 64,95 millions (figure a) (OICA, 2015a).

La différence observée entre la production et les ventes illustre une surproduction au niveau mondial découlant de la surcapacité mondiale, expliquée dans la section 2.1.2. Cette surproduction concerne désormais non plus seulement l'Europe, dont le marché n'a toujours pas atteint le volume d'avant la crise de 2008. Elle touche également les pays émergents, tels que le Brésil et la Russie qui ont enregistré une baisse importante de leurs ventes et sont fortement vulnérables aux fluctuations du marché, alors que les constructeurs ont largement investi dans ces pays pour répondre à et bénéficier de leur croissance (La Tribune, 2014a).

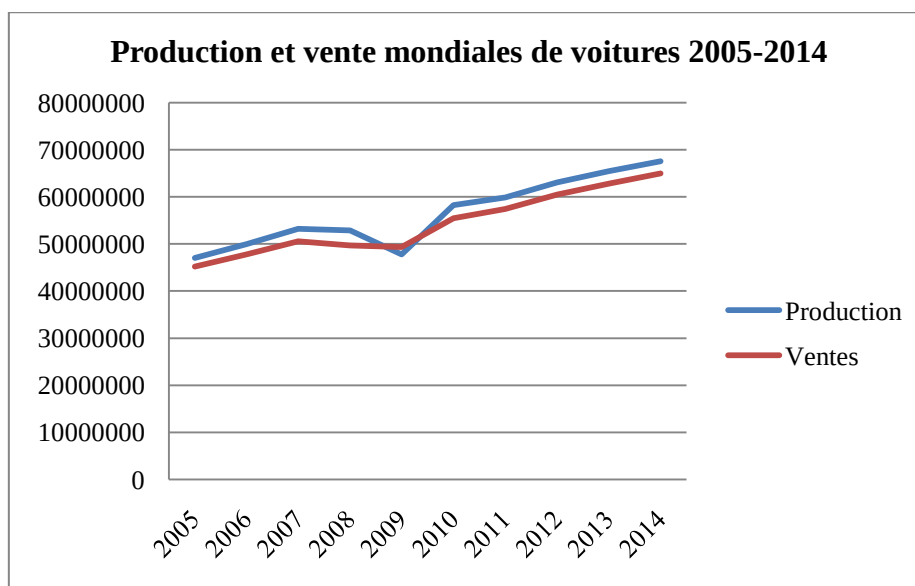


Figure a. Evolution de la production et des ventes mondiales de voitures entre 2005 et 2014

(Source: OICA, 2015b)

B. Situation par région

Bien que le secteur automobile connaisse une croissance agrégée au niveau mondial, la situation diffère d'une région à l'autre (OICA, 2015a)(figure b).

	Production		Ventes	
2014	Volume - en million	Proportion - en %	Volume - en million	Proportion - en %
Europe⁷	17,98 (+2,4%)	26,62	16,06 (+0,74%)	24,72
Amérique	9,8 (-5,7%)	14,56	13,18 (-2,77%)	20,29
- Amérique du Nord	7,08 (-0,3%)	10,49	9,19 (+1,65%)	14,15
- Amérique du Sud	2,75 (-17,1%)	4,07	3,99 (-11%)	6,14
Asie et Moyen-Orient	39,2 (+5,4%)	58,11	34,6 (+7,5%)	53,29
Afrique	0,48 (+16,5%)	0,71	1,1 (+3,6%)	1,69
Monde	67,5 (+3%)	100	64,95 (+3%)	100

Figure b. Production et ventes de voitures par région en 2014, évolution par rapport à 2013

(Source: OICA, 2015b)

En Europe, les volumes de production et de vente en 2014 sont toujours bien en deçà de ceux avant la crise de 2008. Ils montrent, cependant, une reprise en 2014, après cinq années consécutives de tendance négative, et représentent encore un quart des volumes mondiaux. L'Allemagne, l'Espagne, le Royaume-Uni, la France, la République Tchèque et la Russie y sont les plus grands producteurs en volume absolu (FEBIAC, 2014a).

L'Amérique, quant à elle, fait face à une baisse de régime après des années de croissance, principalement due au déclin soudain du secteur en Amérique du Sud (et en particulier en Argentine) en 2014, et représente aujourd'hui moins de 15% de la production mondiale. En Amérique du Nord, la situation est fort différente selon que les données prises en compte concernent également les véhicules utilitaires légers ou seulement les voitures. Si les véhicules utilitaires légers sont inclus⁸ (le pick-up étant le véhicule à usage privé favori des américains), les volumes surpassent leur niveau d'avant la crise (La Tribune, 2014b). Cependant, si l'on considère les voitures uniquement, la situation est moins favorable, bien que les volumes rattrapent doucement ceux d'avant la crise. Les chiffres dépeignent une importation nette de voitures, ainsi qu'une part très importante des véhicules utilitaires légers dans le secteur automobile. L'Amérique du Sud dépeint une très forte baisse de ses volumes en 2014 après des années de croissance constante. La production américaine est principalement tirée par les Etats-Unis, le Brésil, le Mexique, et le Canada (FEBIAC, 2014a).

⁷ L'Europe est considérée au sens large: il ne s'agit de l'UE28, ainsi que la Turquie, la Russie, la Biélorussie, la Serbie, l'Ukraine et l'Ouzbékistan. La Turquie et la Russie connaissent une forte croissance entre 2000 et 2014, tandis que les autres pays considérés (hors UE28) produisent des volumes marginaux à l'échelle européenne.

⁸ Le volume de production de véhicules (voitures et véhicules utilitaires) en Amérique du nord était de 17,4 millions en 2014 (+5,6%) et le volume des ventes était de 19,9 millions (+6%) (OICA, 2015b).

L'Asie et le Moyen-Orient représentent aujourd'hui plus de 50% des volumes mondiaux de la production et des ventes automobiles. La Chine (loin devant), le Japon, la Corée du Sud, l'Inde et l'Iran sont les principaux acteurs de ce marché (FEBIAC, 2014a).

Enfin, l'Afrique voit une augmentation de sa production et de ses ventes en 2014, bien que les chiffres restent très modestes par rapport aux chiffres mondiaux. La croissance du secteur automobile en Afrique est principalement pilotée par l'Afrique du Sud et le Maroc.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que le taux de motorisation en Europe est de 564 voitures pour 1000 habitants en 2013, le taux le plus élevé au monde après l'Amérique du nord. La moyenne mondiale est de 174 voitures pour 1000 habitants (figure c). Cependant, il semblerait que les autres régions du monde connaissent une croissance très importante, contrairement à l'Europe qui est considérée comme un marché saturé, principalement à l'Ouest. Même si nous pouvons penser que les pays à faible taux n'atteindront peut-être jamais ceux vus aux USA ou en Europe, le différentiel actuel et l'énormité des populations concernées laissent espérer un potentiel de ventes encore colossal pour les constructeurs automobiles.

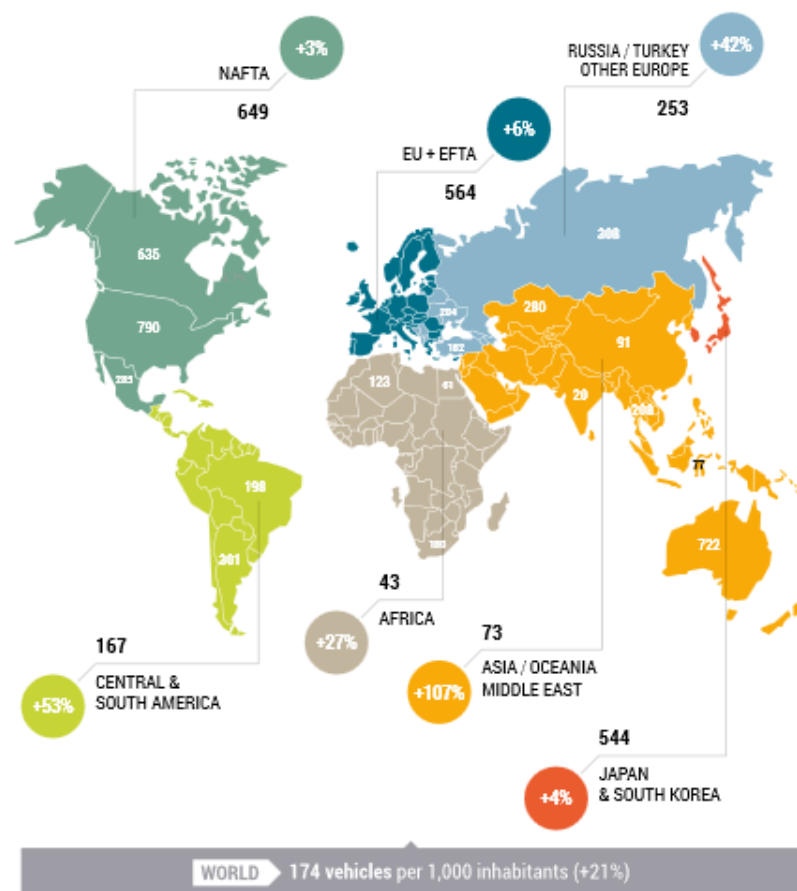


Figure c. Taux de motorisation dans les différentes régions du monde (Source: ACEA, 2015b)

C. Classement par pays et par constructeur automobile

Les pays les plus grands producteurs de voitures au monde peuvent être classés selon leur volume absolu ou leur volume relatif à leur population (figure d). Les plus grands producteurs de voitures en valeur absolue en 2014 étaient, dans l'ordre, la Chine, le Japon, l'Allemagne, les Etats-Unis et la Corée du Sud. Il est intéressant de noter que six pays européens sont dans le top 20 mondial (l'Allemagne, l'Espagne, l'Angleterre, la France, la République Tchèque et la Slovaquie) et deux seulement dans le top 10 (L'Allemagne et l'Espagne). La Belgique, quant à elle, se trouve en 21ème position (OICA, 2015b; Statista, 2015a).

Cependant, si l'on considère le volume relatif en 2013, pour 1000 habitants, le classement est fort différent. Dans ce cas, la Slovaquie prend la tête avec 180 véhicules pour 1000 habitants, suivi par la République Tchèque, la Corée du Sud, l'Allemagne et le Japon. Dans ce classement, il est intéressant de compter que 13 pays européens sont dans le top 20 (la Slovaquie, la République Tchèque, l'Allemagne, l'Espagne, la Slovaquie, la Belgique, la France, le Royaume-Uni, la Hongrie, l'Autriche, la Roumanie, la Suède et la Pologne) et sept dans le top 10 (FEBIAC, 2014a). La Belgique occupe alors la septième place. Cette différence entre les deux classements est due à la taille généralement limitée de la population des pays européens.

Nr	Pays	Production - 2014	Nr	Pays	Prod./1000 hab. - 2013
1	Chine	19.919.795	1	Slovaquie	180
2	Japon	8.277.070	2	République tchèque	107
3	Allemagne	5.604.026	3	Corée du sud	82
4	Etats-Unis	4.253.098	4	Allemagne	66
5	Corée du Sud	4.124.116	5	Japon	64
6	Inde	3.158.215	6	Slovénie	43
7	Brésil	2.314.789	7	Belgique	42
8	Mexique	1.915.709	8	Espagne	37
9	Espagne	1.898.342	9	Royaume-Uni	24
10	Russie	1.683.677	10	France	23
11	Royaume-Uni	1.528.148	11	Hongrie	22
12	France	1.495.000	12	Roumanie	19
13	République Tchèque	1.246.506	13	Autriche	18
14	Indonésie	1.011.260	14	Suède	17
15	Slovaquie	993.000	15	Mexique	15
16	Iran	925.975	16	Etats-Unis	14
17	Canada	913.533	17	Brésil	14
18	Thaïlande	742.678	18	Chine	13
19	Turquie	733.439	19	Russie	13
20	Malaisie	547.150	20	Pologne	12
21	Belgique	481.637			

Figure d. Top 20 des pays selon leur production de voitures en volume absolu en 2014 (Source: OICA, 2015b; Statista, 2015a) et leur volume relatif en 2013 (Source: FEBIAC, 2014a)

Pour ce qui est des principaux constructeurs automobiles, ces derniers voient leur classement varier selon le critère retenu (figure e). Selon le revenu en 2014, VW AG est premier, suivi par Toyota, Daimler, GM et Renault-Nissan (Statista, 2015b). En revanche, selon la part de marché en 2013, Toyota est en tête, suivi de GM, VW AG, Hyundai-KIA et Renault-Nissan. VW AG et Toyota se battent, en effet, pour la première place du classement depuis des années. Au vu de la différence entre les deux classements, il semblerait que VW AG ait un plus gros chiffre d'affaires par voiture que Toyota et GM. D'autre part, on voit que les producteurs de voitures premium, Daimler et BMW, se trouvent loin derrière en volume mais occupent une place nettement plus favorable en chiffre d'affaires, démontrant un chiffre d'affaire par voiture élevé.

Nr	Constructeurs automobiles	Revenu - milliard d'euros (2014)	Nr	Constructeurs automobiles	Part de marché - % du volume de vente (2013)
1	VW	202,46	1	Toyota	12,3
2	Toyota	188,16	2	GM	12
3	Daimler	129,87	3	VW	11,9
4	GM	128,82	4	Hyundai-Kia	9,3
5	Renault-Nissan	120,41	5	Renault-Nissan	8,4
6	Ford	119,03	6	Ford	7,8
7	Hyundai-Kia	103,21	7	SAIC Motor	6,3
8	Fiat Chrysler	96,09	8	Fiat Chrysler	5,3
9	Honda	87,36	9	Honda	4,4
10	SAIC Motor	(92,02 \$ - 2013) 81,06	10	PSA	3,4
11	BMW	80,4	11	Suzuki	3,2
12	PSA	53,61	12	Daimler	2,8
13	Suzuki	21,19	13	BMW	2,4
	Total	1411,67			89,5

Figure e. Classement des principaux constructeurs automobiles selon leur revenu en 2014 et selon leur part de marché en 2013 (Source: Statista, 2015b; Statista, 2015c)

Annexe 4. Plan d'action de relance du secteur automobile en Europe

L'automobile étant toujours un secteur stratégique pour l'Europe et considéré comme "*plus que jamais au cœur de la richesse de l'Europe*" par la Commission Européenne puisqu'elle est à l'origine d'une part importante de la production mondiale et produit quelques uns des modèles les plus appréciés dans le monde, il est nécessaire "*de la rendre plus compétitive pour soutenir l'emploi et l'économie*" (Commission Européenne, 2015a).

Pour encourager le regain de production automobile en Europe, l'Union européenne vise à se concentrer sur "*la qualité, la valeur ajoutée, le leadership technologique et la voiture de*

l'avenir" (Commission Européenne, 2015c). Les quatre piliers de son plan d'action sont: (1) investir dans les technologies avancées et financer l'innovation; (2) améliorer les conditions de marché; (3) renforcer la compétitivité sur les marchés globaux (par le biais de la suppression de barrières non tarifaires, et de la négociation de *free trade agreements* avec les principaux partenaires commerciaux de l'Union, ainsi que du *Transatlantic Trade and Investment Partnership* avec les Etats-Unis); et (4) anticiper, adapter et gérer la restructuration du secteur (Car 2020 Report, 2014).

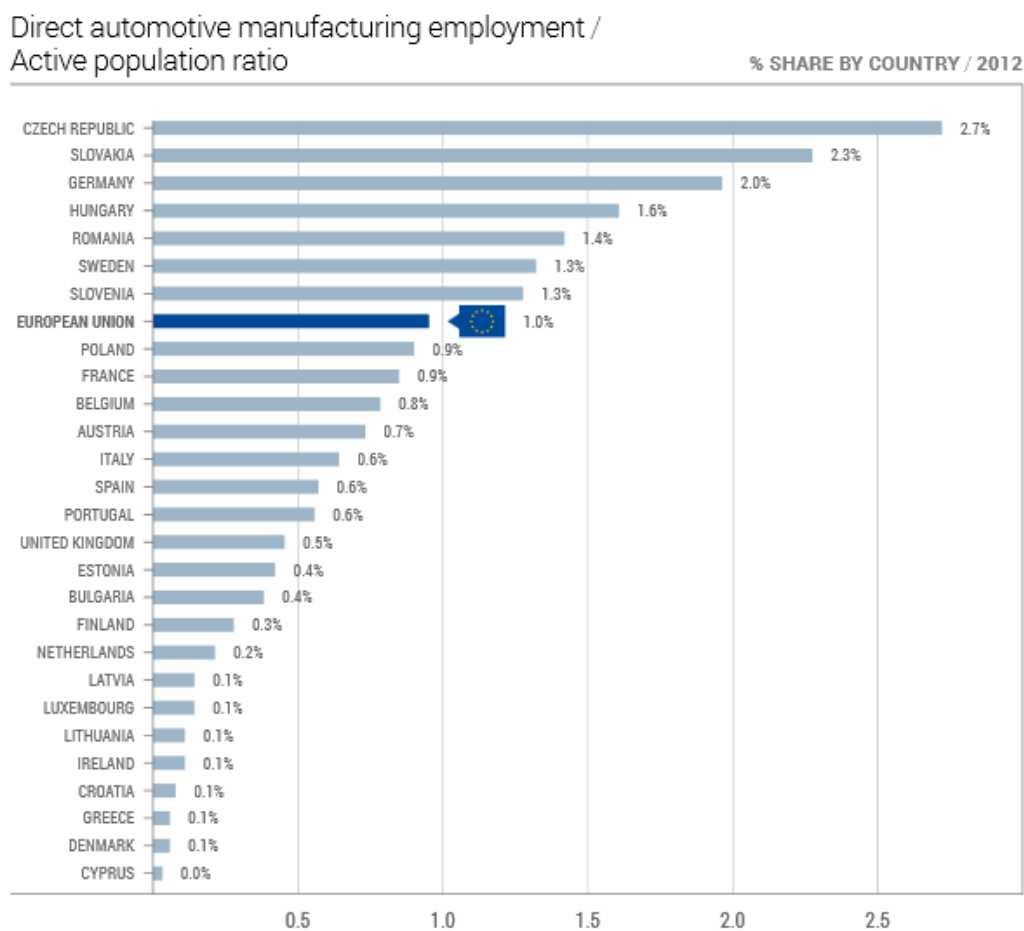
Annexe 5. Evolution de l'emploi dans le secteur automobile en UE entre 2005 et 2012

	2005	%UE28	2007	%UE28	2012	%UE28	Variation - %
UE 28	2.259.000	100,0	2.283.000	100,0	2.282.598	100,0	1,0
UE 15	1.888.000	83,6	1.817.000	79,6	1.695.366	74,3	-10,2
Allemagne	867.000	38,4	848.000	37,1	812.514	35,6	-6,3
France	276.000	12,2	255.000	11,2	243.779	10,7	-11,7
Italie	167.000	7,4	169.000	7,4	162.865	7,1	-2,5
Royaume-Uni	193.000	8,5	166.000	7,3	146.000	6,4	-24,4
Espagne	160.000	7,1	155.000	6,8	134.605	5,9	-15,9
Suède	86.000	3,8	85.000	3,7	66.836	2,9	-22,3
Belgique	47.000	2,1	45.000	2,0	38.432	1,7	-18,2
Autriche	33.000	1,5	34.000	1,5	31.555	1,4	-4,4
Portugal	23.000	1,0	23.000	1,0	30.021	1,3	30,5
Pays-Bas	23.000	1,0	23.000	1,0	19.527	0,9	-15,1
Finlande	7.000	0,3	7.000	0,3	7.548	0,3	7,8
Danemark	6.000	0,3	7.000	0,3	1.684	0,1	-71,9
Europe central et de l'Est	371.000	16,4	466.000	20,4	587.232	25,7	58,3
Pologne	108.000	4,8	135.000	5,9	156.865	6,9	45,2
République Tchèque	125.000	5,5	122.000	5,3	143.227	6,3	14,6
Roumanie	61.000	2,7	64.000	2,8	131.084	5,7	114,9
Hongrie	43.000	1,9	56.000	2,5	69.245	3,0	61,0
Slovaquie	23.000	1,0	76.000	3,3	61.571	2,7	167,7
Slovénie	8.000	0,4	10.000	0,4	12.970	0,6	62,1
Bulgarie	3.000	0,1	3.000	0,1	12.270	0,5	309,0

Source: Eurostat dans ACEA, 2015b

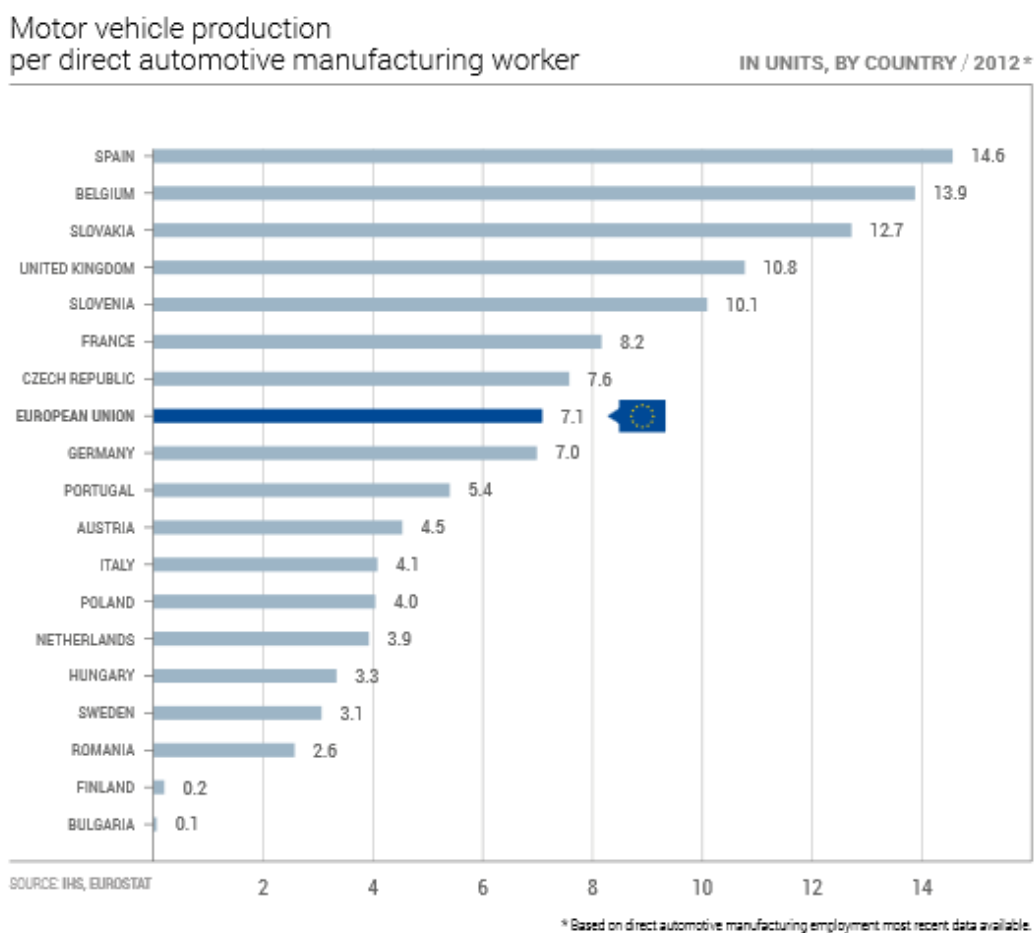
Annexe 6. Taux de spécialisation en Europe

Au vu du graphe ci-dessous indiquant le ratio entre la main d'œuvre employée dans le secteur automobile et l'ensemble de la population active dans le pays, il semblerait que la République tchèque, la Slovaquie et l'Allemagne soient les pays les plus spécialisés dans le secteur de la production automobile en Europe.



Annexe 7. Productivité de la main d'œuvre en Europe

Dans le graphe ci-dessous classant les pays selon le ratio entre le nombre de véhicules assemblés et la main d'œuvre employée dans le secteur automobile, l'Espagne, la Belgique et la Slovaquie semblent être les pays dans lesquels la main d'œuvre est la plus productive.



Source: ACEA, 2015b

Annexe 8. Evolution du volume des ventes sur le marché européen entre 2005 et 2014

Les volumes de ventes ont diminué tant en Europe de l'Ouest qu'en Europe de l'Est entre 2005 et 2014 (figure a). Les ventes ont augmenté jusqu'en 2007 pour atteindre un pic à près de 16 millions de voitures; elles ont ensuite diminué fortement entre 2007 et 2013; et ont connu une légère hausse en 2014 (figure 3). Cette évolution des volumes de ventes dans l'UE explique en partie l'évolution de la production qui s'adapte au marché.

Cependant, une différence majeure peut être observée entre la production et les ventes au sein de l'UE: les pays de l'Europe de l'Ouest représentent toujours 93% du marché européen, alors qu'ils ne représentent plus que 74% de la production. A l'Ouest, les pays enregistrant la plus forte diminution du niveau des ventes sont ceux qui ont été les plus touchés par la crise (Italie, Espagne, Irlande et Grèce). D'autre part, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France restent les plus gros marchés à l'échelle européenne. A l'Est, les profils sont variables: il semblerait que la Roumanie et la Hongrie aient également été fortement affectées par la crise, tandis que la

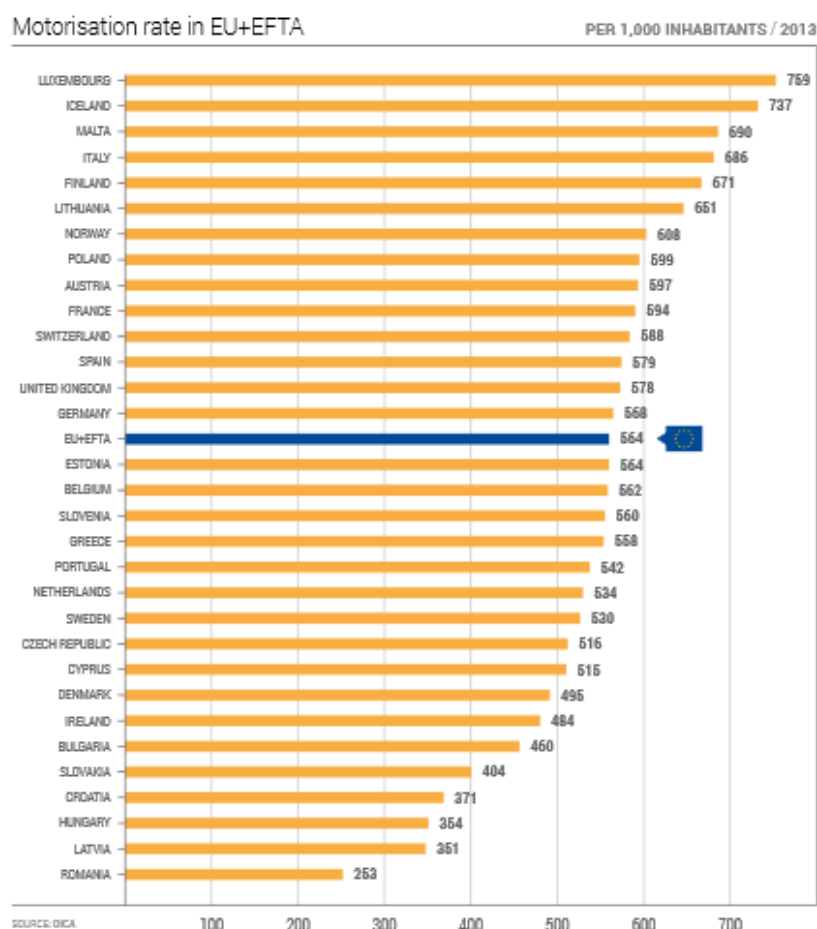
Pologne, la République tchèque et la Slovaquie sont des marchés en pleine expansion, bien que toujours assez marginaux en comparaison avec le reste de l'UE28.

	2005	%UE28	2007	%UE28	2014	%UE28	Variation - %
Europe	17.906.455		19.618.588		16.060.143		-10,3
UE28	15.227.298	100,0	15.717.463	100,0	12.557.835	100,0	-17,5
UE15	14.170.958	93,1	14.412.375	91,7	11.658.202	92,8	-17,7
Allemagne	3.319.259	21,8	3.148.163	20,0	3.036.773	24,2	-8,5
Royaume-Uni	2.439.717	16,0	2.404.007	15,3	2.476.435	19,7	1,5
France	2.118.042	13,9	2.109.672	13,4	1.795.885	14,3	-15,2
Italie	2.244.108	14,7	2.494.115	15,9	1.360.293	10,8	-39,4
Espagne	1.528.877	10,0	1.614.835	10,3	855.308	6,8	-44,1
Belgique	480.088	3,2	524.795	3,3	482.939	3,8	0,6
Pays-Bas	465.196	3,1	504.300	3,2	387.835	3,1	-16,6
Suède	274.301	1,8	306.794	2,0	303.948	2,4	10,8
Autriche	307.915	2,0	298.182	1,9	303.318	2,4	-1,5
Danemark	148.819	1,0	162.686	1,0	189.051	1,5	27,0
Portugal	206.488	1,4	201.816	1,3	142.826	1,1	-30,8
Finlande	148.161	1,0	125.608	0,8	106.236	0,8	-28,3
Irlande	171.742	1,1	186.325	1,2	96.344	0,8	-43,9
Grèce	269.728	1,8	279.745	1,8	71.218	0,6	-73,6
Luxembourg	48.517	0,3	51.332	0,3	49.793	0,4	2,6
Europe Centrale et de l'Est	1.056.340	6,9	1.305.088	8,3	899.633	7,2	-14,8
Pologne	207.007	1,4	277.427	1,8	327.709	2,6	58,3
République tchèque	151.699	1,0	174.456	1,1	192.314	1,5	26,8
Slovaquie	56.916	0,4	59.700	0,4	72.249	0,6	26,9
Roumanie	214.967	1,4	312.533	2,0	70.172	0,6	-67,4
Hongrie	198.982	1,3	171.661	1,1	67.476	0,5	-66,1
Slovénie	59.324	0,4	68.719	0,4	53.296	0,4	-10,2
Croatie	70.541	0,5	82.664	0,5	33.997	0,3	-51,8
Estonie	19.640	0,1	30.912	0,2	20.861	0,2	6,2
Bulgarie	25.956	0,2	43.521	0,3	20.359	0,2	-21,6
Lituanie	16.602	0,1	32.771	0,2	14.503	0,1	-12,6
Lettonie	10.467	0,1	21.606	0,1	12.452	0,1	19,0
Chypre	17.687	0,1	22.878	0,1	7.794	0,1	-55,9
Malte	6.552	0,0	6.240	0,0	6.451	0,1	-1,5

Figure a. Ventes de voitures en Europe, poids de chaque pays et variation entre 2005 et 2014

(Source: OICA, 2015b)

Annexe 9. Taux de motorisation en Europe



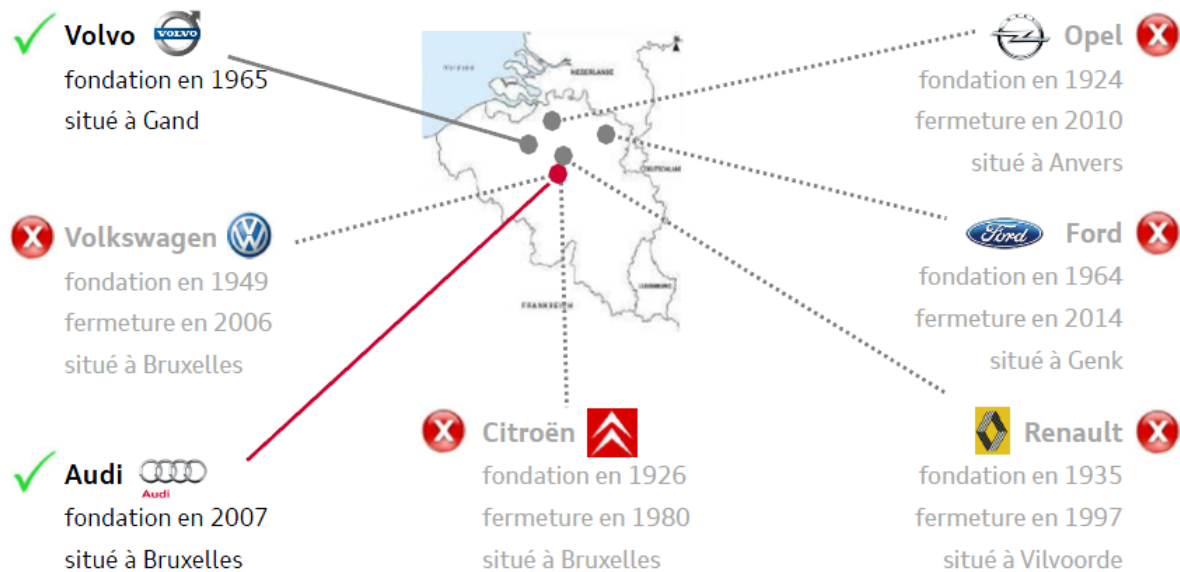
Source: ACEA, 2015b

Annexe 10. Marché automobile en Belgique

Le volume de ventes en Belgique est de 482.939 en 2014 (OICA, 2015b), de retour à un niveau équivalent à celui de 2005, après avoir connu une forte augmentation entre les deux. La Belgique est le sixième marché automobile en Europe en termes de volume de ventes. A noter que les chiffres de vente en Belgique n'ont pas évolué défavorablement depuis les années 1980 (350.000 voitures par an en moyenne)(Banque nationale de Belgique, s.d.), et ne peuvent donc pas expliquer la fermeture des usines depuis une trentaine d'années.

Le taux de possession de voiture est assez élevé en Belgique, s'élevant à 562 voitures/1000 habitants en 2013, bien que légèrement deçà de la moyenne européenne de 564 voitures/ 1000 habitants (ACEA, 2015b). L'âge moyen des voitures est de 8 ans, et est en augmentation (FEBIAC, 2014a). La marque la plus achetée en Belgique est VW, représentant 10% de l'ensemble des voitures neuves immatriculées en Belgique en 2014, suivi de près par Renault (FEBIAC, 2014a).

Annexe 11. Cartographie des implantations des constructeurs automobiles en Belgique



Source: Cremer, 2015

Annexe 12. Présentation plus détaillée de VW AG

A. Bref historique

Volkswagen fut créé en Allemagne dans les années 1930 pour produire une voiture populaire sous les ordres de Adolf Hitler qui voulait créer "la voiture des Allemands". La première voiture, VW 1200 (aujourd'hui connue sous le nom Coccinelle), fut conçue par Ferdinand Porsche (technicien chez Mercedes-Benz) sous le troisième Reich et fut produite dès 1938. Durant la Seconde Guerre Mondiale, l'usine Volkswagen fut réorganisée pour la production d'armement et de véhicules de guerre. La fin de la période de dictature nazie signifiait donc une ère nouvelle pour Volkswagen (Volkswagen, 2015).

VW AG racheta Audi en 1965, et NSU en 1969. Les années 1970 furent marquées par le lancement de nombreux nouveaux modèles. Par la suite, VW AG racheta également la marque Skoda en 1991, utilisée par la suite pour produire des voitures proches des VW mais à un prix inférieur, en partie grâce à la main d'œuvre bon marché de la République Tchèque. A côté de ses marques économiques, les marques de luxe du groupe le font s'éloigner de son esprit de "voiture du peuple" d'origine.

B. Présentation générale

Le groupe VW AG, dont les quartiers généraux sont établis à Wolfsburg en Allemagne, est l'un des plus grands constructeurs automobiles au monde. VW AG est le premier constructeur

de voitures en Europe et se bat pour la première place mondiale avec Toyota et GM depuis des années (une voiture sur quatre est fabriquée par Volkswagen Group en Europe occidentale). Le *Chief Executive Officer* (CEO) du Groupe est Martin Winterkorn et la mission du Groupe est d'offrir des véhicules attractifs, sûrs et respectueux de l'environnement et des normes internationales établies dans leur classe respective qui peuvent rivaliser sur un marché de plus en plus difficile (Volkswagen, 2015).

Le groupe possède douze marques automobiles originaires de sept pays européens: Volkswagen Passenger Cars, Audi, SEAT, ŠKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Commercial Vehicles, Scania et MAN. A côté de la marque qui porte son nom, le groupe fabrique des voitures de gamme moyenne avec SKODA et SEAT, ainsi que des véhicules de haut de gamme avec des marques telles qu'Audi, Porsche ou Lamborghini, et des motos ou des camions. Outre la construction automobile, le Groupe est également actif dans d'autres secteurs. Cependant, ceux-ci ne font pas partie de l'activité principale de Volkswagen et ne seront pas discutés dans ce mémoire.

En 2014, le revenu des ventes s'élevait à 202 milliards d'euro et le profit après taxe était de 11 milliards d'euro (figure a). Le nombre de véhicules qui ont été livrés aux clients était de 10 millions d'unités. Cela représente une part de plus 12% dans le marché mondial des véhicules (Volkswagen, 2015). D'autre part, le groupe emploie près de 600.000 personnes. Nous pouvons observer que le groupe est en croissance par rapport à l'année passée.

January – December 2014¹⁾

Volkswagen Group		2014	Change y-o-y in %
Deliveries to customers ²⁾	'000 units	10,137	+4.2
Production	'000 units	10,213	+5.0
Employees (Dec. 31, 2014/Dec. 31, 2013)	'000 employees	592.6	+3.5
Sales revenue	€ million	202,458	+2.8
Profit after tax	€ million	11,068	+21.0

Automotive Division³⁾

Cash flows from operating activities	€ million	21,593	+4.8
Cash flows from investing activities attributable to operating activities ⁴⁾	€ million	15,476	-4.5

1) Volume data including the unconsolidated Chinese joint ventures. 2) Deliveries for 2013 have been updated to reflect subsequent statistical trends. The figures include the Chinese joint venture companies. 3) Including allocation of consolidation adjustments between the Automotive and Financial Services divisions. 4) Excluding acquisition and disposal of equity investments: €15,719 million (€14,497 million).

Figure a. Chiffres clefs du groupe VW AG (Source: Volkswagen, 2015)

C. Cartographie des implantations

Le groupe opère 119 usines de production et d'assemblage dans 20 pays Européens (Allemagne, Autriche, Belgique, Bosnie-Herzégovine, Danemark, Espagne, Finlande, France, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Royaume-Uni, Russie, Slovaquie, Suède, Suisse et Turquie)(figure b), ainsi que 11 pays dispersés en Amérique du Nord (Tennessee et Mexique), Amérique du Sud (Argentine et Brésil), Asie (Chine, Corée du Sud, Inde, Malaisie, Taiwan et Thaïlande) et Afrique (Afrique du Sud).

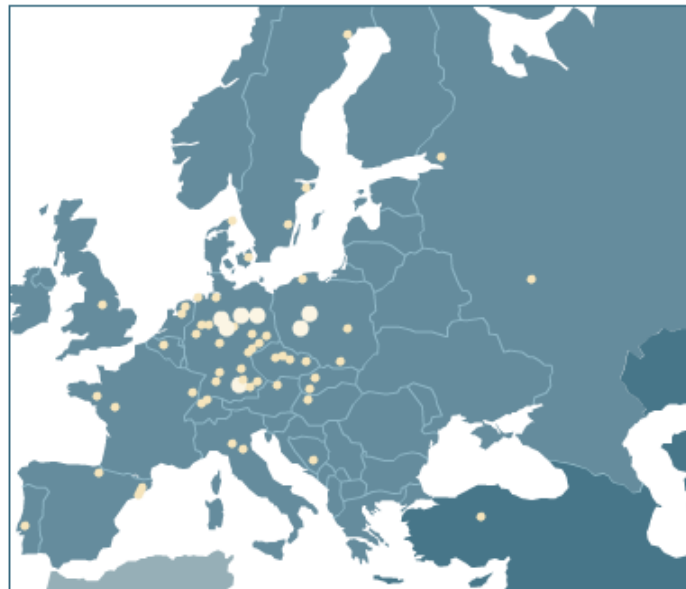


Figure b. Cartographie des usines de production VW AG en Europe (Source: Volkswagen, 2015)

Annexe 13. Présentation plus détaillée d'Audi AG: histoire du groupe

En 1899, August Horch créa l'entreprise du nom de A. Horch & Cie à Cologne en Allemagne. En 1904, il décida de fonder la August Horch & Cie Motorwagenwerke AG à Zwickau, en Allemagne également. Quelques années plus tard, August Horch quitta son entreprise et choisit d'en créer une nouvelle: la August Horch Automobilwerke, plus tard renommée Audi Automobilwerke GmbH.

En 1928, le propriétaire de Dampf-Kraft-Wagen (DKW), Jorgen Rasmussen, acquies la majorité des parts de Audi. En 1932, l'entreprise fut fusionnée avec ses concurrents: Horch, DKW et Wanderer. Ensemble, les quatre marques concurrentes formèrent Auto-Union AG sous le signe des quatre anneaux, représentant le fait que chacune des quatre marques serait maintenue. Après la fusion, le groupe devint le second groupe automobile d'Allemagne. Cependant, à cause de la récession économique, Auto-Union se devait de se concentrer sur les

petites voitures économiques. Cette réorientation du groupe conduisit à la disparition du nom Audi pendant plusieurs années, cette marque représentant des voitures plus luxueuses.

Durant la Seconde Guerre Mondiale, les usines du groupe Auto-Union furent rééquipées pour la production militaire. C'est pour cette raison que les usines du groupe furent bombardées par les alliés. A la fin de la guerre, puisque les usines étaient implantées dans la zone soviétique, elles furent fermées et Auto-Union AG fut supprimée du registre commercial. Par la suite, une partie des employés s'installèrent à Ingolstadt, où se trouvaient les usines de DKW, et Auto-Union GmbH fut rétablie en 1949. Le nouveau groupe établît ses quartiers généraux à Ingolstadt et une usine majeure y fut construite quelques années plus tard.

Dans les années 1960, le secteur automobile expérimenta un boom économique permettant des avancements majeurs en termes d'investissements et de technologie. Cependant, Auto Union n'en profita pas autant que ses concurrents principaux. C'est pour cette raison que le groupe fut vendu. Volkswagen acquît 50% du business en 1964 et le contrôle total d'Ingolstadt en 1966. La capacité de réserve fut alors utilisée pour assembler des Coccinelles. A cette époque, le groupe Volkswagen interdit aux employés d'Auto-Union AG de développer quoique ce soit car il avait racheté Auto Union pour booster sa propre capacité. Cependant, les ingénieurs d'Auto-Union décidèrent de créer en secret un nouveau modèle, l'Audi 100. La voiture fut finalement lancée à la production et cela permit de relancer le nom d'Audi.

En 1969, Auto-Union fusionna avec NSU, basée en Neckarsulm, près de Stuttgart. C'est à la même période que Audi redevînt une marque séparée pour la première fois depuis les années 1940. Par la suite, dans les années 1970, la marque Audi commença à se vendre aux Etats-Unis. Audi AG devînt le nom officiel de l'entreprise en 1985.

Au cours des années 1990, l'entreprise repensa sa cible de clients et décida de viser un segment plus premium afin de garder sa position concurrentielle contre les principaux constructeurs automobiles allemands: Mercedes-Benz et BMW.

Annexe 14. Etudes des cas de Toyota, Volvo et Ford

A. Toyota Motor Corporation

Créée en 1937 par Kiichiro Toyoda, Toyota Motor Corporation est originaire du Japon. Le groupe est actuellement dirigé par Akio Toyoda et employait 338.875 personnes dans le

monde en 2014. Sa production s'élevait à 8.736.500 véhicules en 2012, principalement au Japon, dans le reste de l'Asie et aux Etats-Unis; sa production en Europe étant seulement de 461.400 véhicules. Ses ventes s'élevaient à 8.717.300 véhicules la même année, principalement aux Etats-Unis, dans le reste de l'Asie et au Japon; ses ventes en Europe étant de 817.700 véhicules. Sur les 3.492.000 voitures produites au Japon, le groupe en exporte 1.945.000, principalement vers les Etats-Unis et en Europe.

En ce qui concerne les installations du groupe, Toyota possède 15 centres de recherche et développement, 54 sites de production dans plus de 27 pays et sept sièges sociaux régionaux. Les centres de recherche et développement sont répartis de la manière suivante: cinq au Japon, deux aux Etats-Unis (Californie), trois en Chine, un en Thaïlande et un en Australie, ainsi que trois en Europe: en Belgique (depuis 1987), en Allemagne et en France. Tandis que les sites de production hors Japon sont répartis comme suit: 11 aux Etats-Unis et Canada, quatre en Amérique du Sud, 10 en Europe (République Tchèque, France, Pologne, Portugal, Turquie, UK, Russie, Kazakhstan), trois en Afrique, 24 en Asie, un en Australie et un au Moyen-Orient. Finalement, le groupe possède trois sièges aux Etats-Unis, trois sièges en Asie et un en Europe, situé en Belgique pour coordonner le business de Toyota en Europe (Toyota Motor Corporation, 2015).

Toyota Motor Europe

Le groupe ne possède pas d'usine en Belgique. Cependant, Toyota y a installé son siège social européen à Evere, un centre technique et de formation à Zaventem, ainsi qu'un centre logistique de pièces à Diest et de véhicules à Zeebrugge. Le siège emploie 2700 personnes qui opèrent des activités de recherche et développement, d'achat, de marketing et de design (Toyota Motor Europe, 2015). Comme l'indique le CIO de Toyota Motor Europe, il s'agit de la troisième entreprise en Belgique en termes de chiffres d'affaires (Trends, 2015a), et l'installation du siège social européen au cœur de la Belgique a permis de compenser les pertes d'emplois industriels dans l'automobile par des emplois du tertiaire (Masai, 2015).

Les raisons mises en évidence, notamment par le CIO de Toyota Motor Europe, pour expliquer le choix du groupe d'installer son siège social européen en Belgique sont multiples. D'une part, la Belgique est également le siège des Institutions européennes. Le pays est central en Europe, à proximité de marchés importants, tels que la France et l'Allemagne. D'autre part, la Belgique possède une culture automobile importante avec une population d'ingénieurs qualifiés sortant d'universités reconnues. Finalement, le groupe a reçu des aides de la région

flamande et de la commune de Zaventem, bien que le montant ne soit pas connu (Masai, 2015).

Alors que le groupe possédait déjà son premier centre de recherche et développement en Belgique (depuis 1987) et y a également établi son siège européen par la suite (depuis 2005), la Belgique n'a pas été sélectionnée lorsque le groupe a décidé d'ouvrir une seconde usine en Europe de l'Ouest après celle établie au Royaume-Uni.

Toyota Motor Manufacturing France

Le groupe a installé une usine d'assemblage sur le site d'Onnaing près de Valenciennes en 1997 dans le but d'y produire la Yaris (première voiture produite en 2001), dont 80% de la valeur est fabriquée en Europe (Liker, 2012). L'objectif initial était d'investir près d'un milliard d'euros et de créer 1500 emplois afin de produire 100.000 voitures par an (Liker, 2012). Aujourd'hui, l'usine emploie plus de 4000 personnes et produit plus de 200.000 voitures par an (Toyota Motor Manufacturing France, 2015).

Les raisons ayant poussé le groupe à installer une nouvelle usine en Europe de l'Ouest et à Valenciennes plutôt qu'ailleurs, tel qu'en Belgique, sont diverses. Premièrement, la situation géographique du site est un argument fort. Installer une usine dans le nord de la France permet de produire au cœur du marché d'Europe occidentale, au goût des clients de ce marché (la Yaris a été conçue pour le marché européen et a obtenu le label *made in France*) (Liker, 2012; Masai, 2015). De plus, le site est proche du siège européen, ainsi que du tissu industriel fort développé entre l'Allemagne, la Belgique et le nord de la France, avec de nombreux sous-traitants à proximité (Masai, 2015). Enfin, la région bénéficie également d'un réseau routier et ferroviaire dense (Beaudouin, 1997).

Deuxièmement, Valenciennes ayant perdu son activité industrielle (fermeture des mines, fin du secteur sidérurgique), la main d'œuvre locale était largement disponible et peu chère pour la région (Beaudouin, 1997; Liker, 2012). En aidant la région, le groupe s'assure également les faveurs des français alors davantage enclins à acheter des voitures japonaises qui sont en outre produites sur le territoire français.

Troisièmement, du fait de la perte de son activité industrielle, la zone de Valenciennes avait grandement besoin de créer de l'emploi. De ce fait, bien que la géant japonais représentait un concurrent de taille pour les constructeurs français, le gouvernement était fortement motivé à accueillir une de ses usines dans la région. La politique a donc joué un rôle important dans la

décision (Masai, 2015): Jaques Chirac lui-même a rencontré trois fois Hiroshi Okuda (CEO de Toyota Motor Corporation à l'époque) pour défendre la candidature de la France. De plus, la France a su démontrer une union politique rassurante pour convaincre le groupe japonais (par exemple, lorsque le parti au pouvoir a changé, les politiques ont rassuré le groupe en affirmant que devant un cas d'une telle ampleur, les Français n'avaient qu'une voix) (Baudouin, 1997). L'ancien responsable des relations publiques de chez D'Ieteren et actuel représentant belge à la FIA ajoute que, alors qu'en Belgique la responsabilité s'est diluée entre les différents niveaux politiques, les chambres de commerce de la région du nord de la France auraient fait tout ce qui est en leur pouvoir pour attirer Toyota (Casse, 2015). Il ajoute que ce ne sont pas tant les aides publiques monétaires que Toyota a reçu de la France (le groupe aurait bénéficié d'aides publiques environnant les 26 millions d'euros (Hermann, 2012)) qui a convaincu le groupe automobile, mais l'engagement démontré par les autorités, la volonté d'aider l'entreprise, au niveau logistique par exemple (Casse, 2015).

Aujourd'hui, l'usine de Valenciennes connaît un franc succès, fonctionne à pleine capacité, en trois équipes et offre une bonne qualité (Masai, 2015). Le succès d'une usine produisant une petite voiture en Europe de l'Ouest où le coût de la main d'œuvre est élevé peut être expliqué par la culture et le mode d'organisation, de production et de collaboration de Toyota avec ses fournisseurs, suivant le Toyotisme (Liker, 2012; Verdevoye, 2012). En effet, les coûts de la main d'œuvre d'assemblage ne représentent que 7 à 15% du prix d'un véhicule: lorsqu'un constructeur choisit de s'implanter à l'Est plutôt qu'à l'Ouest, les coûts de main d'œuvre sont contrebalancés par les coûts de logistique de transport qui représentent 50% du différentiel des coûts salariaux. De ce fait, il est aussi important de produire à proximité des ventes. Or, le marché est principalement en Europe de l'Ouest (Verdevoye, 2012).

B. Volvo Cars

Créée en 1927 en Suède, Volvo Cars fut rachetée au groupe AB Volvo en 1999 par Ford Motor Company. Volvo Cars appartient, depuis 2010, au groupe chinois Geely Holding et est dirigée par Hakan Samuelsson. L'entreprise employait 24.124 personnes en 2014. Les ventes s'élevaient à 465.866 véhicules la même année, dont 17% en Chine, 13% en Suède, 12% aux Etats-Unis, 39% en Europe de l'Ouest (Volvo Cars Corporation, 2014a).

Le groupe possède aujourd'hui deux sites en Suède (le siège social et une usine de production), un centre de recherche et développement au Danemark, une usine de production de voitures en Belgique, un centre de design aux Etats-Unis, une usine d'assemblage en

Malaisie et quatre sites en Chine (le siège social chinois, deux usines de production de voitures, et une usine de production de moteurs).

Volvo Car Belgium

L'usine de Volvo Car Belgium existe depuis 1965 à Gand et y sont produits des voitures pour Volvo Cars, ainsi que des camions pour Volvo Trucks. L'usine est aujourd'hui la première usine automobile de Belgique pour les voitures et seconde pour les camions. En termes de chiffre d'affaires, il s'agit de la neuvième entreprise de Belgique et la seconde dans le secteur (Trends, 2015b). Comme mentionné plus haut dans ce mémoire, Volvo Car Belgium emploie 5300 personnes (Volvo Car Gent, 2015a) et produit trois modèles qui sont la XC60, la S60 et la V40. La production de l'usine s'élevait en 2014 à 264.200 voitures dont 129.132 XC60, 22.216 S60 et 112.852 V40 (Belga, 2015b). 95,7% de cette production est alors exportée - 59% en Europe, 15% en Chine et 9% aux Etats-Unis (Volvo Car Gent, 2015b).

La ville de Gand a été sélectionnée il y a 50 ans par le groupe pour diverses raisons. D'une part, Volvo Cars pouvait bénéficier, déjà à l'époque, d'un port en pleine expansion, dans une ville de taille moyenne accueillant une université et de bonnes écoles, caractérisée par la disponibilité de fournisseurs et d'une main d'œuvre flamande dont la réputation est d'être des travailleurs assidus (Volvo Car Gent, 2015a). Le *communication manager* de l'usine de Gand confirme que la principale force de l'usine est sa main d'œuvre dédiée et qualifiée. Il ajoute, à titre d'exemple, que les deux usines chinoises sont dirigées par des belges (De Mey, 2015). En outre, la ville "*a posé sa candidature avec beaucoup d'enthousiasme*" à l'époque et "*depuis lors, la Ville et la Province n'ont jamais cessé de soutenir l'entreprise*" (Volvo Car Gent, 2015a), le groupe a donc été accueilli à bras ouverts et a toujours été soutenu par les autorités. D'autre part, l'usine a une position tout à fait centrale en Europe et dans la zone euro. Eric Van Landeghem, le directeur de l'usine, considère que "*l'usine de Gand deviendra le principal constructeur au sein du groupe européen en euros, mais continuera également à exporter en dehors de ce groupe. Mettre l'accent sur les pays européens donne un avantage important en matière de taux de change*" (Van Landeghem, 2014). Finalement, la Belgique constitue aujourd'hui le cinquième marché en Europe pour Volvo (Volvo Car Gent, 2015b). Or, produire près de la demande est un élément à prendre en compte dans la stratégie de gestion des coûts pour les constructeurs automobiles puisque les coûts de logistique représentent une part importante du coût total d'un véhicule. Qui plus est, le *communication manager* de l'usine explique également que le groupe a besoin de la capacité de l'usine qui lui assure un futur de

fait pour au moins quelques années puisque, Volvo étant un petit groupe avec un nombre restreint d'usines de production, dont seulement deux en Europe, il n'est donc pas facile pour le groupe de transférer la production d'un site à l'autre (De Mey, 2015).

Le modèle principal produit à Gand, la XC60, sera bientôt transféré en Suède. L'usine pourra dans le futur assembler de plus petits modèles et produit encore la V40 qui est également un modèle à succès (Van Landeghem, 2014). Cependant, outre ces avantages non négligeables pour Volvo, le dirigeant du groupe ainsi que le dirigeant de l'usine décrivent tous deux les coûts du travail comme problématiques en Belgique et qu'il devient urgent de les baisser afin d'assurer sa position concurrentielle (Belga, 2013; Van Landeghem, 2014). Le *communication manager* de l'usine belge ajoute que Volvo a clairement explicité aux gouvernements fédéral et régionaux belges que des réformes structurelles sont cruciales pour renforcer l'industrie du pays et qu'un support des gouvernements est nécessaire pour que l'industrie belge ait tous les prérequis pour être concurrentielle (De Mey, 2015).

C. Ford Motor Company

Ford Motor Company fut créée en 1903 par Henri Ford aux Etats-Unis. L'entreprise est actuellement dirigée par Mark Fields et emploie 187.000 personnes produisant 6.321.000 véhicules en 2014 (dont la moitié aux Etats-Unis et le reste partagé principalement entre l'Europe et l'Asie pacifique). Les ventes s'élevaient à environ 6.323.000 véhicules la même année (Ford Motor Company, 2014b; Henri Ford, 2014d).

Le constructeur automobile possède 62 usines dans le monde dont 35 sites d'assemblage répartis comme suit: 10 aux Etats-Unis et au Canada, neuf en Asie, un en Australie, six en Amérique du Sud, un en Afrique, et huit en Europe (Allemagne, Espagne, France, Pologne, Roumanie, Royaume-Unis, Russie, Turquie) (Ford Motor Company, 2015a).

Ford Genk

L'entreprise possédait une usine d'assemblage au Limbourg jusqu'en 2014, qui était alors le premier employeur dans le Limbourg. L'usine avait été installée en 1962 et a employé jusqu'à 14000 personnes dans les années 1990. Une première restructuration avait eu lieu en 2003 débouchant sur la suppression de 3000 emplois (Delhalle et Van Ossel, 2014). Après avoir promis en 2010 l'arrivée de trois nouveaux modèles assurant le futur de l'usine jusqu'en 2020, la fermeture de Ford Genk est annoncée en 2012, sa production étant relocalisée à Valence en Espagne et Sarrelouis en Allemagne (Delhalle et Van Ossel, 2014; Belga, 2014). La

fermeture, qui prend effectivement place en 2014, a eu un impact social catastrophique pour les travailleurs, ainsi qu'un impact économique désolant pour l'industrie Belge. D'une part, l'usine employait encore 4300 salariés et sa fermeture a engendré une perte d'un total de 10.000 emplois directs et indirects, si l'on considère également les quatre fournisseurs qui ont dû fermer leurs portes dans la foulée et les quelques 40 petits fournisseurs également fortement touchés par la nouvelle (Belga, 2014). D'autre part, l'usine générant un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros et 15% de la valeur ajoutée du secteur automobile en Belgique à l'époque, sa fermeture devait déboucher sur une perte de 0.3% du PIB belge (Belga, 2014).

La presse relate l'étonnement et le désespoir causés par la nouvelle tant pour les familles qu'en politique. En effet, la décision du groupe de fermer l'usine de Ford Genk semblait injuste et incohérente au vu des différents éléments caractérisant la situation à l'époque: la Belgique avait investi énormément en termes de subsides et de chômage technique pour soutenir la compétitivité de l'usine; les salariés avaient renoncé à 12% de leur salaire et accepté un renforcement des cadences afin de permettre des investissements futurs dans l'usine; les travailleurs faisaient preuve d'une très bonne productivité et étaient qualifiés et motivés; et enfin des nombreuses mesures avaient été mises en place sous le second mandat de Guy Verhofstadt pour le travail de nuit et en équipe, ainsi que pour les heures supplémentaires (Belga, 2012).

Les nombreuses raisons mises en évidence pour expliquer la décision du groupe de fermer Ford Genk peuvent être distinguées entre les éléments liés à la situation du groupe et au secteur automobile en Europe, et ceux liés à la compétitivité de la Belgique. D'une part, la situation financière de Ford, la surcapacité en Europe dans un secteur touché par la crise amenant à une baisse de la demande sur le marché européen, et la concurrence des usines des autres pays, sont mises en évidence par Agoria et la Febiac comme étant une partie de l'explication de la fermeture (Belga, 2012). En effet, cela a poussé le groupe à réorganiser sa production (Delhalle et Van Ossel, 2014).

D'autre part, le groupe a décidé de fermer l'usine belge en particulier: la taille du marché belge, ainsi que ses coûts énergétiques, coûts salariaux et charges fiscales élevés ont joué en défaveur du site belge (Belga, 2012). La Belgique étant un petit marché, si tous les belges arrêtaient d'acheter des Ford, l'impact ne serait pas désastreux pour le groupe (Meulders, 2012). De plus, Agoria explique que la prime d'équipe rend le secteur automobile en Belgique compétitif en comparaison à l'Allemagne mais que cet avantage diminue dû à l'inflation et la

progression plus rapide des salaires (Belga, 2012). Selon le Voka, l'organisation patronale flamande, cette fermeture dépeint le besoin d'une réduction drastique des coûts du travail pour assurer une industrie en bonne santé nécessaire pour soutenir la croissance et les emplois du pays. Toujours selon le Voka, cela ne peut se faire qu'en intervenant structurellement sur les coûts salariaux, en dépit de quoi les implantations belges "*sont les premières touchées par les restructurations internationales*" (Belga, 2012).

Cependant, bien que le coût salarial élevé en Belgique représente un réel handicap dans le secteur industriel où les marges sont faibles, il est également élevé en Allemagne où une partie de la production du site de Genk a été transférée (Belga, 2012): un travailleur allemand de Ford coûterait 45,53 euros de l'heure, pour 44,04 à son homologue belge, et 25,44 pour un espagnol (Meulders, 2012). Le coût salarial n'est donc pas le seul déterminant. En effet, Gert Peersman, Professeur du département d'économie financière à l'Université de Gand, et soutenu par Peter Leyman, ancien directeur de Volvo Cars Gent, ainsi que Peter Vanden Houte, économiste en chef chez ING, explique que le plus grand handicap belge réside dans le climat d'incertitude (Belga, 2012; Meulders, 2012). Lorsqu'une entreprise investit dans un pays, c'est pour le long terme. Or, en Belgique, un climat d'incertitude pèse sur la fiscalité (intérêts notionnels, impôts sur le travail, taxe sur le patrimoine), le marché du travail (pensions, indexation des salaires) et la politique (structure institutionnelle) et a donc un impact négatif sur les investissements.

Annexe 15. Marché automobile en Slovaquie

Pour ce qui est de la consommation domestique, le volume des ventes en Slovaquie est minime par rapport à celui de la Belgique (OICA, 2015b): il s'agit d'un petit marché à l'échelle européenne. Bien qu'en croissance, le volume de ventes est autrement plus bas que celui de production, la majorité de la production étant exportée. En effet, le taux de possession de voiture est assez bas en Slovaquie (ACEA, 2015b). De plus, l'importation de voitures usagées pour la consommation domestique y est un facteur important, une voiture achetée sur deux est une voiture importée, et l'âge moyen des voitures est de 13 ans (bien que cela diminue). Les voitures les plus achetées sont des Skoda, marque tchèque (EY, 2010).

Annexe 16. Présentation des sites de production automobile en Slovaquie

VW AG s'est établi en Slovaquie en 1992 et possède aujourd'hui une usine de production de voitures à Bratislava à l'ouest du pays, une usine de production de composants à Martin dans le centre du pays et un centre de préparation des voitures pour la Russie à Košice à l'est

(SARIO, 2014), qui emploient 9.900 personnes. L'usine d'assemblage produit 394.474 voitures en 2014 (Volkswagen Slovakia, 2015), qu'elle exporte à 99%. Volkswagen Slovakia produit de nombreux modèles différents: Volkswagen Touareg (et version hybride), Audi Q7 et Porsche Cayenne (caisse non peinte), ainsi que Volkswagen up!, ŠKODA Citigo et SEAT Mii, et a l'exclusivité de la production des Touareg et des Q7. VW AG a investi plus de 200 millions dans son usine en 2014 uniquement (Volkswagen Slovakia, 2015). Environ 7% des composants produits à Martin sont utilisés par l'usine de Bratislava, le reste étant exporté (Volkswagen Slovakia, 2015). Finalement, la superficie de l'usine d'assemblage est de 1.780.058 m², ce qui correspond au triple de la surface des usines en Belgique.

PSA s'est ensuite installé à Trnava à l'ouest du pays, près de Bratislava, en 2003. L'usine produit 248.000 voitures en 2013 et emploie 3.000 personnes en 2014 (SARIO, 2014). Les modèles produits sont la Peugeot 208 et la Citroën C3 Picasso et sont exportés à 96% en 2013 (SARIO, 2014). D'autre part, la superficie de l'usine est de 1.930.000 m², une taille similaire à l'usine de VW AG à Bratislava. L'âge moyen des travailleurs est de 35 ans, plus bas que celui chez Volvo en Belgique (Wikipédia, 2014).

Finalement, Kia s'est installée à Žilina au centre-nord du pays en 2004. L'usine produit 313.000 voitures en 2013 et emploie 3.800 personnes en 2014 (SARIO, 2014). L'usine produit les modèles Kia Sportage, Kia Venga, Kia Cee'd qu'elle exporte à 99% également. KIA a investi 121 millions d'euros dans l'usine en 2012 (et près de 200 millions en 2011)(SARIO, 2013).

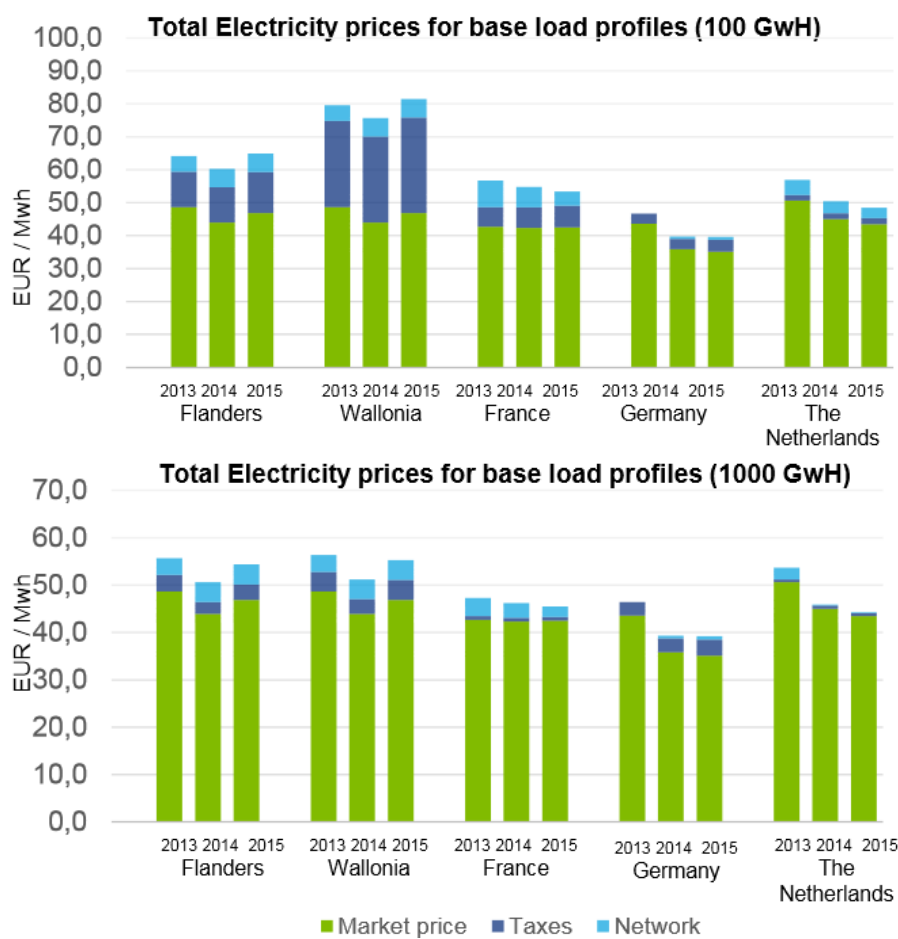
En plus de ces trois constructeurs, l'industrie automobile slovaque compte également de nombreux équipementiers (274 en 2013) dont les usines se trouvent aux alentours des usines d'assemblage, principalement à l'ouest du pays. Ces derniers destinent une partie de leurs produits aux usines locales mais exportent également une partie de leur production. Leur production n'a cessé d'augmenter depuis les années 2000 jusqu'en 2007 où la crise s'est fait ressentir. Selon Jaroslav Holecek, président du ZAP, association slovaque des industriels de l'automobile, le secteur de construction automobile slovaque a *"déjà atteint le maximum de ses capacités. Il n'y a donc plus d'espace pour une nouvelle croissance, à moins qu'un nouveau constructeur ne s'y implante ou que l'un de ceux qui s'y trouvent déjà n'investisse dans une extension importante de son site. [...] Une croissance est cependant à attendre chez les fournisseurs automobiles et dans le secteur recherche et développement"* (Le Point, 2014).

Annexe 17. Cartographie des implantations des constructeurs automobiles en Slovaquie



Source: SARIO, 2014

Annexe 18. Composition du coût de l'électricité en Belgique et dans les pays voisins, 2015



Source: Deloitte, 2015

En comparant la composition du coût de l'électricité en Belgique et dans les pays voisins, nous pouvons observer que le handicap de la Belgique est dû prix du marché de la composante électricité supérieur; au coût de réseau plus élevé; mais surtout aux taxes plus importantes et croissantes. Cela est dû à un prélèvement additionnel pour le maintien d'une réserve stratégique de capacité de production, ainsi qu'un accroissement du prélèvement pour le financement des énergies renouvelables. Le problème semble d'autant plus important en Wallonie et pour les consommateurs de 100 GWh.

Annexe 19. Retranscriptions des interviews

A. André Chatelain, ancien membre du comité de direction et directeur du département logistique de VW Forest

1. Présentation

- Pouvez-vous vous présenter, expliquer brièvement votre parcours professionnel : quel était votre position lors des négociations en 2006, et par la suite ?

Chatelain André, 66 ans, j'ai comme bagage une licence en économie et finance que j'ai acquise à Saint Louis en cours du soir. Pendant que je faisais ces études j'ai travaillé en informatique pour une société qui n'existe plus, Sarma Penney (j'ai travaillé chez Sarma Penney, Petrofina et Programma, une autre société d'informatique... ces trois sociétés n'existent plus en tant que telles). J'ai atterri en 1974 à Volkswagen (VW) Bruxelles. J'ai été engagé parce que, et c'est déjà lié à D'Ieteren, les activités informatiques de VW avaient lieu à D'Ieteren. Et donc le groupe avait décidé d'avoir son propre centre informatique. J'ai donc été engagé comme analyste programmeur pour lancer l'informatique à VW Bruxelles. Et je pense que j'ai joué un rôle relativement important dans le lancement de l'informatique. Pendant que je programmais, j'ai aussi terminé mes études universitaires. Quand j'ai obtenu mon diplôme, le patron, Monsieur Pierre-Alain de Smet, m'a demandé si je voulais devenir chef d'un autre département, à la logistique. J'ai accepté, je suis parti à la logistique sans connaître un mot d'Allemand. Un an après, il m'a demandé, parce que l'informatique ne fonctionnait pas très bien, si je ne voulais pas prendre en charge le département informatique. A l'époque, il y avait deux services informatiques: de gestion et industriel. Je suis devenu chef du service informatique de gestion. Après quelques années, on a décidé de regrouper les deux activités (le service industriel, c'est suivre et piloter la production, ça n'a rien à voir avec le calcul des salaires pour le dire très simplement). J'ai donc repris toutes les activités informatiques. C'est à ce moment là qu'ils ont décidé de me nommer chef de division. Après quelques années, on m'a demandé, suite au départ en prépension du responsable en logistique, si je ne voulais pas devenir chef de la division logistique (qui est quand même un gros département dans une entreprise de production). J'ai accepté et j'ai été chef de la division informatique durant 12 ans, jusque fin 2006, début 2007, période à laquelle j'arrivais à 58 ans. Comme c'était la tradition à l'époque, mon patron m'a proposé de partir en prépension, ce que j'ai fait début 2007 avec un peu de tristesse. Une précision quand même: la logistique, ce n'est pas le transport uniquement. En deux mots, la logistique c'est prendre en charge tout ce qui est documentation technique concernant le produit, c'est gigantesque (toutes les modifications aussi); c'est prendre en charge toutes les activités de planification (pour toutes les activités où des pièces ou des modules vont entrer en compte: par exemple, si on décide de fabriquer à VW Bruxelles des Polo sur base de carrosseries fabriquées en Espagne, ça nécessite de planifier toute une série d'activités de prise en charge, d'appel, de transport, de réception, etc. de ces carrosseries; ou également, en son temps, planifier tout ce qui concerne l'Automotive Park, qui est un projet assez important, dans les 50 millions d'euros d'investissement); l'établissement des programmes de production sur base de décisions prises à un niveau supérieur, et le lancement et le suivi de la production dans toutes les entités (tôlerie, peinture, montage); quatrième activité c'est calculer les besoins en pièces, en sous-ensembles, en modules, à appeler auprès des fournisseurs (des appels à long terme, sur la semaine, journaliers); et la cinquième activité c'est appeler, au jour le jour, les pièces, les sous-ensembles et les modules auprès des fournisseurs; gérer les magasins; et la dernière activité c'est une fois que les véhicules sortent de la chaîne, avec un cachet "OK pour la livraison au client", ils sont pris en charge par l'expédition. Par rapport à la production c'était un petit département mais la logistique joue un rôle essentiel dans une entreprise de construction automobile.

J'embraye (Eddy V. pourra vous donner les documents) sur la dernière structure de l'entreprise qu'on a eue. Il y avait un directeur général. Les dix dernières années, le directeur général était allemand. Jusque dans les années 95-96, on a toujours eu un directeur général belge. Et à partir de fin des années 90, on a eu un directeur général allemand. En dessous du directeur général, il y avait deux directions: la direction financière (avec les achats, la comptabilité, la finance, etc.) et la direction du personnel. A côté de ces deux directions, il y avait les divisions: la division de production, logistique, assurance qualité et encore l'une ou l'autre petite division. Les divisions production, logistique et assurance de qualité dépendaient directement du directeur général.

J'étais donc à la tête du département logistique et dans le comité de direction à l'époque de négociations. A VW Bruxelles, il y avait un comité de direction qui comprenait le directeur général, des ressources humaines, des finances, les chefs des divisions (6,7 ou 8 chefs de divisions). Mais on ne peut pas comparer ce comité de direction avec celui d'une entreprise du Bel20 avec un grand pouvoir de décision. Celui qui avait le pouvoir de décision était le directeur général qui répond directement à l'Allemagne et nous on était là pour exécuter et aider à piloter correctement l'entreprise. Mais nous n'étions pas les grands décideurs, cela revenait à l'Allemagne.

- Quel était votre rôle lors des négociations en 2006/2007 ? Etiez-vous acteur dans les négociations ou davantage observateur ?

Quand les nouvelles sont tombées, on se réunissait tous les jours. Si vous me demandez quels étaient les grands acteurs des négociations, l'interlocuteur principal, en communication permanente avec l'Allemagne, c'était le directeur général. Lui informait et faisait des propositions à l'Allemagne, y compris sur base de tous les renseignements qui lui étaient fournis par la finance, par la gestion du personnel (principalement par ces deux départements). Et donc des gens comme moi ou comme le chef de la production n'avaient pas un rôle important dans les négociations. Le directeur général allemand n'était pas forcément au courant de notre législation, donc il devait se reposer sur le directeur du personnel qui lui se repose sur ses chefs de section pour avoir toutes les informations de telle sorte que l'on puisse respecter la législation sociale par exemple (en Belgique si on met quelqu'un à la porte, en Belgique, il y a la grille Clays qui s'applique, par exemple: un employé a le droit à autant de mois de préavis en fonction du nombre d'années, etc.). Les directeurs financiers et des ressources humaines n'étaient donc pas des décideurs mais agissaient en tant que conseillers pour donner toutes les informations techniques concernant leur champ d'activité. Le directeur financier est là pour valoriser les décisions qui sont prises qui ont un impact financier (par exemple, si on décide de donner X euros à tous ceux qui s'en vont, quel est l'impact sur l'entreprise). Mais donc les décisions, je pense, ont été prises à Wolfsburg à la suite d'entretiens, de pourparlers, qui ont eu lieu avec, à VW Bruxelles, Steingraeber, qui lui était épaulé par le directeur des finances (Eddy V. pourra vous donner son nom) et RH.

2. Volkswagen en général et à Bruxelles

- Savez-vous pourquoi Volkswagen group avait décidé, en 1970, d'installer une usine de production en Belgique (ou, plus précisément, de reprendre l'usine de D'Ieteren) ?

Moi j'ai commencé en 1974. On a fêté les 200 ans de D'Ieteren il y a quelques années et l'usine en tant que telle a été fondée en 1949 je crois. On a alors produit toutes sortes de voitures (des Porsche, des motos, des camions...). Et en 1970, VW AG a décidé de racheter l'usine.

Pourquoi? On peut citer toutes les bonnes raisons économiques et financières, qui sont toujours valables. Mais, à l'époque, VW Group devait faire face à son expansion. Et pour y faire face, ils devaient réaliser des investissements, y compris à VW Bruxelles. Il ne faut pas négliger cet aspect: D'Ieteren avait investi beaucoup d'argent pour s'installer rue du Mail, dans les bâtiments, bureaux,

infrastructures, etc. Et peut-être qu'ils n'avaient pas toutes les disponibilités nécessaires pour assurer les investissements que le groupe VW voulait réaliser à Bruxelles. Et donc, vraisemblablement, le moment était opportun pour le groupe VW d'acheter et pour le groupe D'Ieteren de vendre puisqu'ils avaient réalisé des investissements assez importants. D'Ieteren avait investi pour le Mail et ça arrangeait tout le monde, pour que le groupe VW puisse réaliser son expansion, qu'il rachète l'usine et qu'il réalise lui-même les investissements. Ca me paraît une bonne explication.

L'usine fabriquait déjà des Porsche et des Coccinelle. L'usine produisait déjà des Volkswagen et donc c'était pour augmenter la production, les investissements, que D'Ieteren ne pouvait pas faire.

- Oui, mais avant ça, pourquoi VW avait choisi de s'implanter en Belgique, au travers d'un partenariat avec D'Ieteren? Pourquoi était-ce intéressant pour le groupe?

Ce qui s'est passé dans les années 90 vers les pays d'Europe centrale et dans les années 2000 vers les pays d'Europe orientale, et vers aussi les pays émergents que sont l'Extrême Orient, l'Inde, le Brésil, etc., on était dans ces conditions-là en Belgique dans les années 60-70. Avec une bonne main d'œuvre, une bonne productivité, un know-how important, on fabriquait déjà. Les américains sont venus chez nous, pays "émergents", dans les années 50-60 et les Allemands ont fait la même chose.

- Mais pourquoi, comme vous le dites, dans les années 60-70, il était intéressant d'aller à l'Ouest et, dans les années 90-2000, il est intéressant d'aller vers l'Est?

Avant les années 80, 90, 2000, il n'y avait pas de marché en Europe centrale, en Chine, en Inde. Les marchés ont commencé à se développer, à produire des richesses, à produire des véhicules de base. La Belgique avait une très grande expérience dans la production automobile. On a fabriqué, par exemple, les "Minerva", qui sont une marque belge. Donc on avait un know-how important. Donc les Etats-Unis sont venus chez nous parce que nous étions devenus, à l'époque, un marché émergent, avec une bonne main d'œuvre, une bonne qualification et déjà un know-how important. Et D'Ieteren était déjà fabricant de voiture en Belgique donc on n'a fait que s'étendre. Mais pourquoi est-ce que Ford s'est installé à Genk, GM ou Opel à Anvers? C'est pour les mêmes raisons que VW s'est implanté en Europe centrale et s'implante en Russie et en Chine ou en Inde. C'est parce que ces pays émergents, commencent à développer une économie, à créer des richesses, avec une main d'œuvre qui va pouvoir construire des véhicules et pouvoir les acheter un jour.

Ce n'est pas parfaitement mathématique évidemment. Quand on se demande quels sont les facteurs déterminants pour implanter une usine:

- Les salaires bien sûr (et là tout de suite on peut se retourner vers la Slovaquie, mais aussi en République Tchèque, en Pologne, en Hongrie...), mais aussi les charges sociales (si mon employeur me paie 100 pour mon travail, ça lui coûte 200). Par rapport à l'Allemagne, c'est fondamental évidemment.
- La productivité (je ne sais pas combien de temps on prend aujourd'hui pour produire une voiture, mais il y a quelques années, une usine produisait une voiture en 30heures alors qu'une autre la produisait en 25heures... C'est ça, la productivité).
- La qualité (il y a des usines qui produisent des produits simples, dont les exigences en qualité ne sont pas très élevées, mais plus le produit devient complexe, plus les exigences en matières de qualité sont importantes). La qualité est très importante chez Audi Bruxelles. C'est vital. A côté des salaires et de la productivité, la qualité aussi est à considérer.
- Il y a également le poids fiscal: comment est-ce qu'on impose les sociétés? C'est aussi fondamental. Et donc ces dernières années (Eddy V. pourra vous en toucher un mot), il y a les intérêts notionnels: les entreprises tirent un intérêt assez important des intérêts notionnels ou

d'autres avantages fiscaux qui leur sont faits. Les intérêts notionnels, c'est un des éléments de la politique fiscale de la Belgique qui fait que les entreprises apprécient d'être ici.

- Les coûts de transports, ça peut jouer un rôle important. Ainsi que les coûts d'énergie.
- Le niveau de formation de la main d'œuvre, c'est aussi relativement important;

Enfin si la main d'œuvre est très bon marché, si les conditions de travail sont telles qu'on peut arriver à une productivité importante vis-à-vis du personnel, si l'Etat où l'on s'implante vous fait des avantages sur le plan fiscal importants, et plus s'il vous offre ou met à disposition des centaines d'hectares de terrain... tout ça fait partie de la décision.

Pour la Belgique, tous ces éléments ont joué. General Motor qui ferme à Anvers, on leur a déroulé le tapis rouge pour qu'ils s'installent chez nous, avec la mise à disposition de terrains, avec des avantages sur le plan financier/fiscal, etc. Et au niveau des Etats de l'Europe de l'Est, c'est la même chose. Tout le monde est implanté en Europe centrale parce que les salaires sont encore, en comparaison aux salaires et charges sociales en Belgique et en Allemagne, très avantageux et que la productivité est très bonne, parce que maintenant ils offrent une bonne qualité et parce que maintenant il y a un marché chez eux. Il y a un marché en Russie. Au même moment où l'on fermait VW Bruxelles, on commençait les travaux de l'usine VW à Kalouga en dessous de Moscou en Russie.

- Connaissez-vous les critères utilisés par le groupe pour choisir où implanter ses usines ? Pourquoi dans tel pays plutôt que dans un autre ? Pourquoi la Belgique ?
- Pourquoi Volkswagen a décidé, en 2006, de fermer son usine de production de Forest ? Et pourquoi l'usine de Forest plutôt qu'une autre ?

Le groupe VW avec la marque VW en particulier souffrait pendant de nombreuses années, dans les années 2000, d'un manque de rentabilité. Ça veut dire que le rendement du capital était très faible. Vous demanderez les chiffres précis. Mais pour un capital de 100 un rendement de 1 ou 2% ce n'est pas grand chose alors que dans les mêmes époques on était au-delà de 6 ou 7% chez des grands concurrents. Les raisons de ce faible rendement? Le groupe et particulièrement la marque VW au sein du groupe avait une rentabilité excessivement faible. Il y a des raisons à cela bien entendu. Un beau jour (enfin, c'était un processus de longue haleine) on a décidé de s'attaquer sérieusement à ce problème et de se fixer des objectifs de rentabilité multiples de 1.5-2%. Pour ce faire, il fallait saquer dans les coûts et durant les dernières années la marque VW a engagé Monsieur Bernaert. Il a occupé la fonction de chef de la marque VW. Il a eu pour mission de prendre des mesures drastiques sur le plan des coûts. L'intention de Bernaert était de négocier, et il a réussi, des réductions de coûts très importantes avec les usines allemandes, pour que des mesures soient prises dans les usines VW en Allemagne afin de réduire les coûts. Et donc, pour moi, la porte était ouverte pour prendre des mesures très importantes en ce qui concerne d'autres usines VW moins performantes, en l'occurrence VW Bruxelles. Je pense que l'intention de Bernaert était de fermer tout simplement l'usine de Bruxelles.

[Mais pourquoi est-ce que VW avait une faible rentabilité et pourquoi est-ce que l'usine de Bruxelles était moins performante?] Alors la faible rentabilité c'est simplement parce que les coûts de la marque étaient très élevés. Principalement ceux de la marque VW mais bon dans le groupe, la marque pèse très lourd, à l'époque elle pesait encore relativement beaucoup plus lourd qu'aujourd'hui. Le résultat de la marque VW avait peut-être un poids équivalent à 70%. Le problème était évidemment un problème de coût, mais on ne peut pas dire que ce n'est que ça (si on produisait un mauvais produit à un coût beaucoup plus bas, on ne vendrait pas et on aurait aussi un problème de coût...). Ce que Bernaerts obtenu en Allemagne: les ouvriers travaillaient 28.8 heures de travail par semaine en 2000, ils sont passés de 28.8 à 33 heures pour le même salaire. Ça fait un petit 20%, 15-16% d'augmentation. Un autre élément, c'est que c'est quand on en a besoin qu'il faut produire des voitures. Ça veut dire qu'aujourd'hui, si on simplifie, on a une capacité de 100 et une demande de 120, on va prester plus

d'heures pour pouvoir assumer 120, au lieu des 100 qu'on peut normalement assumer. Par contre, l'année prochaine, avec le cycle de vie d'un produit qui avance, il faut produire beaucoup moins. Mais on a encore le personnel de 100 alors qu'on ne doit plus produire que 80. On a alors besoin de flexibilité. Il y a le chômage technique, en Belgique c'est très important. Il y a aussi le plus minus conto: quand il y a plus de production à assumer que ce que l'effectif normal ne le peut, on va faire plus d'heures, et quand il y a moins à produire on va faire moins d'heures. Et au bout du compte, ça s'égalise. Les mêmes employés ont donc un compte d'heures en plus et en moins sur lequel ils jouent, on n'engage pas des gens en plus.

[Est-ce que ce que Monsieur Bernaerts avait réussi à négocier en Allemagne avait été décidé avec le consensus des ouvriers?] La structure du groupe est organisée comme suit. Quand on regarde le groupe, au sommet il y a ce qu'on appelle le *Aufsichtsaat*, c'est-à-dire le Conseil de Surveillance. Rapporte au conseil de surveillance le *Vorstand*, le conseil d'administration. Et, en dessous, il y a les directeurs des différentes marques (VW, Audi...), avec le président, le directeur financier, le directeur du personnel, le directeur de la production, etc. Mais le directeur rapporte au Conseil de Surveillance. Le Conseil de Surveillance est composé à 50% des représentants de l'employeur et à 50% des syndicats. Il faut savoir qu'en Allemagne, si on prend le cas du secteur automobile, il y a un syndicat important, le reste compte pour du beurre: IG Metall. C'est très important: l'employeur est donc en discussion permanente avec le syndicat, mais les employeurs ont donc un seul interlocuteur. Ici en Belgique, on a un syndicat chrétien, la CSC, du côté flamand, c'est l'ACV; puis les syndicats libéraux, CGSLB (confédération fédérale des syndicats libres de Belgique), francophones et néerlandophones; puis il y a la FGTB (fédération générale des travailleurs de Belgique) et l'ABVV. La FGTB ce sont des gens durs, très durs, avec les employeurs. L'employeur en Allemagne, tout au moins au sein de VW a une tâche relative dans la mesure où il n'a qu'un interlocuteur. Le syndicat en Allemagne est très puissant (il avait obtenu un travail de 28 heures par semaine). Mais en Allemagne, le rapport entre l'employeur et le syndicat est ce qu'on appelle *Mitbestimmung*, la participation. En Belgique, on a un Etat qui sur le plan social se compare de manière positive avec les autres Etats dans le monde, mais avant d'arriver à un résultat on a quand même beaucoup de conflits sociaux (entre les partis politiques). En Allemagne, c'est beaucoup plus axé sur ce qu'on appelle la collaboration, la participation, la cogestion. Pour revenir à la composition du conseil de surveillance de VW (*Aufsichtsrat VW Zusammensetzung*): dans les représentants de l'employeur vous avez Ferdinand Piech, petit fils de Porsche, qui est toujours le président du conseil; le deuxième est Hussein Ali Al-Abdulla (le Qatar est devenu un gros investisseur chez VW); il y a aussi des banques; il y aussi (et ça c'est très important) l'état de Niedersachsen, qui a environ 20% du capital, c'est énorme, c'est là où se trouve le siège de Wolfsburg; il y a aussi madame Ursula Piech; et de l'autre côté vous avez les représentants des travailleurs de Man, de VW, etc., il y a aussi le président de l'ensemble des syndicats de Volkswagen AG. Quand on voit ça, ça veut dire que le Conseil d'Administration rapporte au Conseil de Surveillance qui est composé à 50% des représentants des employeurs et à 50% de représentants des travailleurs. Ça favorise une meilleure collaboration entre le patronat et les travailleurs. Tout ça pour dire qu'il y a dû y avoir quelques arrêts de travail mais je ne me souviens pas qu'il y ait eu des grèves importantes dans les usines VW pour s'opposer à cette mesure. A l'époque ils ont compris que c'était une nécessité pour le groupe.

[Et pourquoi est-ce que la Belgique était considérée comme moins performante?] Je pense que Bernaerts voulait fermer Bruxelles. Dès qu'il a été nommé, dans la direction de Bruxelles, on avait un peu peur. Mais c'est une très longue histoire et c'est très complexe. VW Bruxelles n'a jamais eu, ou très rarement eu, un rôle prépondérant dans le groupe VW (ça veut dire participer à la conception et au développement des nouveaux produits, être l'usine qui va produire des prototypes, qui va fabriquer éventuellement seule LE produit...). On aurait eu un rôle prépondérant si on avait décidé de lancer la

Golf à VW Bruxelles, après avoir impliqué VW Bruxelles dans le développement du produit. VW Bruxelles a souvent été employée pour boucher les trous. Evidemment à certains moments ça va très bien. Quand la Golf et la Passat se portaient bien, l'usine de VW Bruxelles avait deux plateformes, celle de la Golf et celle de la Passat, et produisait 2 véhicules dans une même usine. Ça veut dire que, quand on prend les cycles de production de 6 ans, au début vous fabriquez 0 véhicule, puis 50, 1000 et peu à peu on revient à 0, si on a deux voitures, on a les deux cycles qui s'entrecroisent et on a une situation économique beaucoup plus favorable. La diminution d'un modèle est compensée par la production du second. C'est important d'avoir de la flexibilité: par exemple en produisant plusieurs modèles en même temps. A un certain moment, dans les années 80, on était dans cette situation assez confortable où l'on produisait ces deux modèles dont la demande était relativement importante. Mais on a aussi souvent été considéré comme une *Auslauf fabriek*, ça veut dire que quand un produit était en fin de vie, il venait pour être produit en Belgique.

Après pourquoi est-ce que Bernaerts voulait fermer l'usine? Dans le temps, VW avait un produit phare, la Golf. La demande de Golf a donc été très importante, on a eu jusque 800 000 véhicules par an, on est à plus de 20 millions aujourd'hui. Mais suite à la diversification au sein de la marque (exemple, vous fabriquez la Golf et à côté de ça vous produisez aussi la Tiguan, ça répond au besoin d'à peu près le même consommateur: donc la production de la Golf va diminuer), mais aussi en dehors de la marque: VW a acheté Skoda qui a la même plateforme et devient le concurrent direct de la marque (qualité semblable mais beaucoup moins chère fabriquée en République Tchèque avec des salaires beaucoup plus bas). Donc même si la production a augmenté au fil des années, la part de la Passat a décliné à l'avantage de la Skoda. Donc au sein du groupe sont arrivés des concurrents. Donc il y a la mondialisation, évidemment, mais aussi la diversification au sein du groupe et de la marque, qui a fait qu'on avait besoin de produire moins de Golf et plus d'autres voitures. Mais pourquoi ne pas produire une voiture qui a plus de succès à Bruxelles alors? Le groupe de VW a aussi pris de mauvaises décisions (entre autre à cause de nos syndicats). Par exemple, ils ont décidé d'emmener la production de la Lupo à Bruxelles. La Lupo avait été lancée à Wolfsburg. Donc toute la conception, le développement et le lancement ont été faits là-bas. Puis un jour on a décidé que ce produit simple était beaucoup trop cher à produire pour l'usine. Du coup on l'a lancée à Bruxelles. Du coup ça n'améliorait pas la compétitivité de l'usine.

Si on vous dit que dans les années 2000 vous produisiez 200 000 mais l'année prochaine on n'a plus que 150 000 à vous demander, ça vous irait de produire 50 000 Lupo en plus? Pourquoi on a produit des Polo par après? La Polo était produite avant uniquement à Pamplona. Si c'est l'unique usine, elle peut avoir des exigences importantes. Mais s'il y a deux usines qui fabriquent la Polo, on divise le pouvoir. On a donc produit des Polo à Bruxelles, en période d'*Auslauf*, pour permettre à d'autres usines d'être libre pour accueillir d'autres produits et aussi pour diminuer le pouvoir de Pamplona.

Pour résumer la raison pour laquelle VW a voulu fermer à Bruxelles: il y avait une capacité de production en Europe à l'époque de 25-26 millions de véhicules et il y avait un marché pour 20 millions. Donc on n'avait pas besoin de VW Bruxelles, c'est tout simplement ça. Et si VW Bruxelles n'est pas moins cher, pourquoi la garder? Et pourquoi celle-là plutôt qu'une autre, par exemple à Pamplona? Pamplona était leader de production pour la Polo. Et puis vous savez sans doute que Ford ferme son usine à Genk pour ramener la production en Espagne à Valencia je pense. Il y a vraisemblablement toute une série de raisons pour lesquelles c'est plus intéressant en Espagne qu'ici. Mais certainement pas pour l'aspect financier. Parce qu'il y a des raisons économiques évidemment. Parce que les salaires sont moins élevés, parce que les charges sociales sont moins élevées, parce que les syndicats sont peut-être plus accommodants en Espagne. Donc on peut dire qu'on a fermé une usine entre autre parce qu'il y avait une surcapacité en Europe occidentale et une diversification au

sein du groupe; et on a fermé celle de Bruxelles pour des raisons de charges sociales ou fiscales, ou aussi à cause de mauvaises décisions du management, mais pas pour des raisons de productivité.

Et puis il y a le rideau de fer qui est tombé en 1989, le mur de Berlin a été détruit et un immense marché s'est ouvert, que ce soit pour absorber la production ou pour absorber le produit. Donc dans les années 90-2000, le groupe VW a investi massivement en Europe centrale et orientale dans des nouvelles usines, ultra performantes, qui n'avaient pas de passé et qui n'avait pas à trainer toute une série d'éléments, que ce soit sur le plan technique, social, etc. Et puis le personnel à l'Est, en Russie, n'était pas mauvais, il y a de bonnes universités. Mais ça s'est fait en deux étapes: on s'installe chez eux pour la production parce que c'est moins cher, on reçoit des avantages financiers et fiscaux très importants (pas d'impôt), mise à disposition de terrains entiers, réduction de charges sociales... Et cette main d'œuvre est dans un premier temps moins chère et puis dans un second temps elle acquiert du pouvoir d'achat. Elle peut commencer à acheter les produits de base qui sont produits là-bas. Par après ils produisent des voitures plus de haut de gamme et puis tout monte comme ça. Par exemple, à Bratislava, à l'époque, ils produisaient la Touareg, ce n'est pas un produit de base, ils produisaient la Q7 et la Porsche Cayenne (pas le mariage: les carrosseries étaient produites à Bratislava et l'assemblage, pour des raisons d'image de marque, était fait dans l'usine de Porsche en Allemagne).

- Savez-vous pourquoi Volkswagen a une partie de sa production en Slovaquie ? Quels sont les éléments qui ont poussé le groupe à s'y implanter ?

On parlait du rideau de fer, qui est tombé en 1989. Et alors il y a eu en Allemagne ce qu'on appelle la réunion de l'Allemagne de l'Ouest et de l'Allemagne de l'Est en un seul pays. Il y a aussi eu l'ouverture à l'Est et la libération sur le plan politique. VW a racheté en 1991 80% des parts de BAZ qui était l'usine de Skoda à Bratislava. Une fois que le rideau de fer était tombé, ils se sont précipités vers ce marché en Allemagne de l'Est, en République Tchèque, en Slovaquie, en Hongrie, en Pologne... Pourquoi sont-ils dans tous ces pays? Parce qu'il y a de la flexibilité, etc. comme ce dont on a déjà parlé.

- Existe-t-il dans le groupe une étude comparative et chiffrée des différentes implantations ou des différents pays où il pourrait être envisagé de s'implanter ?

Je ne connais pas ces études là, mais c'est intéressant. J'ai cité l'exemple de Kalouga plus tôt: pourquoi est-ce que VW a décidé d'aller y créer une usine en partant de zéro? Ils ont fermé une usine en Belgique quand ils en ouvraient une autre en Russie, c'est que ça devait être très intéressant. Je connais des études qui ont été faites: on a été mis plusieurs fois en concurrence avec d'autres entités pour fabriquer que ce soit la Polo, la Passat, l'Audi A3, et il y avait une étude à établir sur le plan technique et financier pour connaître la faisabilité technique et financière du produit à Bruxelles ou dans d'autres endroits. Je pense qu'Eddy V. devrait pouvoir vous aider.

Il fut un temps, fin des années 90 début des années 2000, où la marque Seat était dans de mauvais draps en Espagne: mauvaise productivité, mauvaise qualité, mauvais coûts... Et il a été décidé, après une étude comparative, de fabriquer à VW Bruxelles des Seat Tolédo. Donc nous on n'avait jamais fabriqué le produit et on a lancé le produit à Bruxelles, les prototypes, etc. Je prétends que c'était aussi un moyen de faire pression sur Seat qui a un moment donné était dans de mauvais draps. Ça ne va pas chez Seat? On va en fabriquer à Bruxelles pour un peu mettre la pression. Et donc ces études existent, que ce soit au sein du groupe quand il s'agit de faire monter la compétition au sein du groupe entre les différentes entités. Maintenant je pense que quand on décide construire dans de nouvelles entités, de s'implanter à Kalouga ou au Portugal, il y a d'autres considérations: politique, financière...

- Existe-t-il dans le groupe une analyse stratégique, telle qu'une analyse PESTEL ou une analyse SWOT, des différentes implantations ou des différents pays où il pourrait être envisagé de s'implanter ?

Ca ne s'appelle pas PESTEL mais quand je vous dis qu'on fait des analyses comparatives, il y a les aspects techniques et financiers qui sont importants. A VW Bruxelles, on est très bien situé sur le plan logistique puisqu'on a une très bonne liaison ferroviaire et autoroutière. Par contre à côté de ça, on a autour de l'usine: la ville, le chemin de fer, les terrains de la STIB (pour y construire à terme un immense garage). Quand vous êtes coincés comme ça entre la ville et les chemins de fer, les possibilités d'expansion sont extrêmement faibles. Et donc au niveau de l'environnement, c'est un aspect important. Dans l'analyse technique, on prend en considération l'aspect faisabilité sur le plan de l'environnement. Pour Bruxelles, malgré que l'usine soit étendue, une usine qui existe depuis des années, en faire une usine hyper performante et qui répond aux critères du 21^{ème} siècle sur le plan de la fluidité et de la productivité, etc., en construisant sur le passé et dans un espace très restreint, c'est pas évident. Quand on vous met 100-200 hectares à disposition au milieu de nulle part en vous promettant une autoroute et une liaison ferroviaire, c'est plus facile. Ca ne contredit pas ce que je dirai tantôt à propos de la décision du groupe d'implanter à Bruxelles la production de l'Audi A1.

3. Audi en général et à Bruxelles

- Pourquoi Audi a décidé de s'installer en Belgique et de reprendre l'usine de Forest ? Pourquoi celle là et pas une autre ?

Je ne sais pas qui a la réponse à la question. Mais je pense que, au moment où l'on a décidé de fermer VW Bruxelles, on avait Piech au Conseil de Surveillance, Pischetsrieder au Conseil d'Administration et Bernaerts au Comité de direction de la marque VW (en plus d'autres marques). Bernaerts était ce qu'on appelle le kostenkiller. Il a réussi sa mission de réduction de coûts en Allemagne et après il s'est attaqué à VW Bruxelles. Il faut savoir que Piech, avant d'être à cette position, il a été le patron d'Audi. Et chez Audi on avait Winterkorn, patron d'Audi. Il faut savoir aussi qu'Audi a produit l'Audi A2 qui n'a pas été un succès. Winterkorn avait dans ses cartons une Audi A1 à fabriquer et Pischetsrieder s'y est toujours opposé. Quand la décision est tombée, on ferme l'usine de VW Bruxelles, la décision a été prise peu après qu'Audi reprenne l'usine. Le 21 novembre 2006, il y a eu un conseil d'entreprise où on a annoncé que la production de la Golf disparaissait l'année suivante (on parlait donc non pas d'une fermeture mais d'une réduction de 5400 à environ 2000 personnes). Il n'y a pas eu de réponse pour l'avenir. On ne savait pas ce qu'on fabriquerait... Des Polo? Elles étaient en fin de vie aussi. C'était la mort assurée... Monsieur Bernaerts est parti en début 2007, mais ça veut dire que la décision de son départ avait été prise plusieurs mois à l'avance. Pischetsrieder est aussi parti à ce moment là. Et Winterkorn il est venu au Conseil d'Administration à sa place. Piech, ancien d'Audi, devait être pour là pour l'A1. On avait donc à la direction de VW deux anciens d'Audi pour l'A1. Donc ça c'est la décision de fabriquer l'A1. Ou, c'est une autre question. Audi produit essentiellement des voitures à Ingolstadt et à Niederlassung en Allemagne et à Győr en Hongrie. L'Audi A1 elle pouvait aller partout. Et je pense qu'on a pris en considération le fait que l'usine de Bruxelles avait un jour produit plus de 280 000 voitures par an. Ils devraient donc être capable avec les superficies existantes, avec du personnel qualifié, et si on les met sous pression pour réduire les salaires de façon importante (ce qu'ils allaient accepter puisque dans le cas contraire ils auraient fermé), ils devraient être dans la mesure de fabriquer l'A1. Ils ont donc dû sopeser les avantages de fabriquer la voiture à partir de rien du tout (eine grüne Wiese) ou bien à VW Bruxelles. En fin de compte, il a été décidé de reprendre le travail après 7 semaines de grève, d'une part, et, d'autre part, en février 2007 le personnel qui avait décidé de rester a accepté de passer de 35 heures à 38 heures de travail par semaine, de passer de 4 à 2 équipes, et d'autres mesures en ce qui concerne la mobilité (le plus minus conto). Ils ont donc accepté d'augmenter

le temps de travail et la flexibilité. Audi a alors dit qu'ils allaient lancer le projet avec l'usine de Bruxelles. Mais bon à l'usine de Bruxelles, malgré ce que j'ai dit, en matière de planification de produit, on a une expérience importante; on avait en matière de tôlerie, de peinture, une expérience importante; sur le plan technique, de très bons techniciens, ils connaissent très bien le produit (on a travaillé pendant des années avec des gens de Wolfsburg et on avait aussi fabriqué l'Audi A3 (petite remarque: on n'avait pas de tôlerie pour l'Audi A3, elle était produite à Ingolstadt, on l'amenait en train, on la déchargeait et puis après le contrôle de qualité on la mettait dans la chaîne d'assemblage.); on avait donc aussi une bonne expérience du produit et du service technique Audi.

Pour résumer, la décision de produire l'A1 a été facilitée entre autre par l'intérêt de deux grands de la direction pour l'A1. Et la décision de la produire à Bruxelles vient du fait que l'usine existait, avait une bonne compétence en matière d'assemblage automobile, connaissait déjà bien l'A3 et avait la volonté de faire des efforts.

- Connaissez-vous les critères utilisés par Audi pour choisir où implanter ses usines ? Pourquoi dans tel pays plutôt que dans un autre ? Pourquoi la Belgique ?
 - les charges
 - les impôts
 - les coûts de transport. Quoiqu'aujourd'hui, les portes containers peuvent transporter 18 000 containers sur un bateau (c'est intéressant d'ailleurs pour la question concernant la raison pour laquelle on va plus loin). 1 kilo transporté coûte 10 cents, 10 kilos 1 euro, 100 10euros, 1000 kilos 100 euros. C'est important le coût du transport, mais ce n'est plus aussi décisif qu'il y a 20 ans.
 - le coût de l'énergie
 - le niveau de formation. Ca inclus aussi ce que je disais tantôt: on avait quand même un know-how important, on a joué un rôle prépondérant dans le lancement de quelques produits, y compris la Tolédo. Comme on a aussi repris l'A3, on avait quand même des contacts sur le plan technique, avec tous les services techniques d'Ingolstadt. Ca joue aussi un rôle important: on ne partait pas de zéro. Ca a certainement dû faciliter et accélérer la production de l'A1 (même si ça a pris plus de deux ans).
- Comment se sont déroulées les négociations, quels en étaient les principaux acteurs (chez VW, chez Audi, dans le gouvernement, autres?) et dans quel climat se sont-elles déroulées?

Les décideurs étaient Piech, avec Pischetsrieder, Bernaerts (qui a joué un rôle important dans le dégraissage, comme kostenkiller) et Winterkorn (il a joué un rôle important pour la fabrication de l'A1 et a remplacé Pischetsrieder début 2007). Pour les négociations, il y avait Piech et Winterkorn, en Allemagne, et, chez nous, Steingreber, qui lui traitait avec le responsable de la production et de la logistique de la marque VW, Jung, et était appuyé par le directeur financier ainsi que celui des ressources humaines. Les autres décideurs sont aussi de chez IG Metall (le syndicat allemand). Ils ont joué un rôle important dans le cadre de la solidarité vis-à-vis de VW Bruxelles, pour faire en sorte que VW Bruxelles ne ferme pas directement ses portes. Je pense qu'ils auront poussé à ce qu'on ne ferme pas l'usine et qu'on trouve une solution. Le land de Niedersachsen, actionnaire à 20% du groupe VW: le land de Basse-saxe, c'est là où se trouve l'essentiel des usines allemandes de VW, auxquelles on avait demandé de faire des efforts considérables, a donc aussi dû jouer un rôle d'influence sur les décisions qui ont été prises. Pour eux, c'est très simple, leur but c'est de maintenir un maximum d'emplois en Basse-Saxe et donc s'il le faut de fermer Bruxelles. C'est donc un point de vue différent d'IG Metall: IG Metall a pour but d'assurer une certaine solidarité pour les employés, alors que le land défendait ses propres intérêts.

J'ai participé à un certain nombre de comités de direction auxquels on parlait de problèmes de compétitivité entre différentes usines. Mais ce n'est pas pour autant que c'était prémédité que VW fermait pour qu'Audi reprenne. Je n'y crois pas.

Un autre acteur qui a joué un rôle important pour moi, c'est le premier ministre de l'époque en Belgique: Verhofstadt a quand même mouillé sa chemise pour assurer la continuation d'une activité importante à Bruxelles (le premier employeur industriel à Bruxelles). Il a rencontré Piech et Pischetsrieder, il y a eu des négociations directes avec ces gens-là pour essayer de maintenir l'activité à Bruxelles, tout en promettant alors des avantages sur le plan des charges: réduction des charges sur le travail en équipe et de nuit. C'était pour toutes les entités qui travaillent en équipe (quelle limite peut avoir une telle législation, je ne sais pas; mais si on réduit les charges sur le travail en équipe et de nuit, il y a beaucoup d'entreprises qui sont concernées; on ne favorise pas une entreprise mais une telle décision est pour un secteur et toutes les entreprises sur le même plan sectoriel sont concernées pour la concurrence).

Les éléments importants sur le plan de décision durant les négociations, c'était de faire reprendre le travail après avoir liquidé 3200 personnes. C'était assez facile pour Verhofstadt de proposer des mesures sur le plan des charges de travail, sur le plan fiscal, pour le secteur automobile en Belgique. La condition sine qua non pour VW pour continuer à produire des véhicules, c'était de veiller à ce que les coûts du travail soient inférieurs ou égaux au coût de production en Allemagne, à Mosel. Mosel c'est une usine située dans l'ex DDR (l'ancienne république démocratique allemande) où on fabriquait les Golf et les Passat. Sur les plans salaires, productivité, qualité, coûts de transport, etc., cette usine était extrêmement bien située, en Europe centrale... Mosel a toujours été considérée comme la référence sur tous ces plans. Et la condition pour la survie de l'usine de Bruxelles, c'était de devenir comme la référence.

- Quelques jours après avoir annoncé la fin de la production de la Golf, le groupe a évoqué la production, en compensation, de la future Audi A1 pour limiter l'impact sur l'emploi, à condition qu'un gain de coûts de 20 % puisse être obtenu (sous forme de flexibilité, hausse du temps de travail, modération salariale, diminution des charges patronales et/ou de la fiscalité, etc?), ainsi qu'un soutien public à l'investissement. Le groupe a-t-il obtenu ce qu'il voulait? Quelles mesures ont été mises en place suite aux négociations? (Des précisions chiffrées, si possible)

- On est passé de 35 à 38h pour le même salaire;
- Réduction de charges sur le travail en équipe;
- Flexibilité: plus minus conto;
- Un autre élément déterminant est aussi le chômage technique: faire supporter par la communauté belge le fait que les commandes de voitures ne rentrent pas à Wolfsburg. S'il n'y a pas assez de voitures à produire on reste à la maison.

Je pense qu'avec ces différents éléments, on est arrivé aux 20% pour être au moins pas plus cher que Mosel.

- Qu'est-ce que la Belgique a mis en place pour convaincre Audi de s'installer à Bruxelles et de reprendre l'usine existante: de manière plus générale, savez-vous quels sont les principaux éléments mis en place par la Belgique pour attirer les entreprises ? Et dans le cas d'Audi en particulier ?
- D'abord, j'ai lu qu'à un moment donné, il était question que la Belgique fasse appel à un fond européen pour recycler le personnel. Mais au niveau de l'Europe finalement on n' a rien reçu du tout;

- Au niveau de la Belgique, en plus de ce que j'ai dit je ne vois rien, c'est-à-dire au delà de la réduction des charges sur le travail en équipe. Mais sur le plan humain, Verhofstadt a aussi essayé de convaincre Piech de limiter la casse. Parce que ce n'est pas un succès: on est passé de la production de 280 000 voitures en 4 équipes à 100 000 voitures en 2 équipes, pour 6 ans. Les travailleurs ont connu une catastrophe.
- Sur le plan de la charge financière, il y a des mesures qui ont été promises et réalisées. Celles que je connais sont: la réduction de charges du travail en équipe et de nuit. Mais je ne connais pas les autres mesures promises et mises en œuvre. Je ne connais pas non plus les montants mais je suis convaincu qu'on a obtenu les 20%. On a déjà 10% avec le passage de 35 à 38h; on a aussi quelques % avec les charges sur le travail en équipe; on a quelques % avec la flexibilité plus minuscule. Il y avait un système de prime avant pour les équipes de nuit, ils avaient des avantages de nuit de 28% environ, et ils ont supprimé ces équipes de nuit, donc il y a aussi ça en moins.

Avant on travaillait 6-14, 14-22, 22-6 et puis on avait l'équipe du weekend qui travaillait le vendredi, samedi et dimanche. Puis par la suite elle ne travaillait plus le dimanche. Imaginons que les équipes qui se partagent le 6-14 et 14-22 reçoivent 100 + 5 et que ceux de 22-6 reçoivent 100 + 27 et pour le weekend 100 + je ne sais pas combien mais avec moins d'heures. On a donc une masse salariale de 115 (si on prend une moyenne). Puis on ramène ça à deux équipes, 6-14 et 14-22, on arrive à 100.

Le plus minuscule ça veut dire travailler plus quand on a plus de production. Mais ça il faut demander au responsable des ressources humaines de l'usine.

Et puis il faut aussi prendre en considération le fait que VW Bruxelles existait déjà, savait produire des voitures, avait déjà produit des Audi... ça me paraît fondamental, que VW Bruxelles connaissait le service d'Audi et parlait Allemand.

Les patrons, ils ont facile à dire: les charges sociales sont trop élevées, il faut travailler jusqu'à 65 ans, etc. Moi j'étais cadre supérieur, je gagnais très bien ma vie, mais quand j'ai eu 55 ans, on m'a dit qu'il fallait penser à partir à 58 ans. Donc les patrons disent qu'il faudrait travailler plus longtemps mais dès que ça ne les arrange plus, ils changent de discours. Mais je ne dis pas que le système est bien. Le fait qu'un jeune gagne beaucoup moins qu'un vieux ce n'est pas forcément bien. On va devoir faire des réformes. Il va falloir remettre en cause des acquis fondamentaux.

Quand GM et Ford Genk ont fermé, le gouvernement flamand s'est regroupé autour de la table pour faire des efforts et soutenir la production d'un véhicule électrique en Belgique (centre de connaissances, etc). Mais les services techniques ne sont pas en Belgique. C'est une faiblesse plus que dangereuse que l'on n'ait pas de multinationale belge qui produise des voitures en Belgique. Aujourd'hui c'est pour des raisons historiques que l'on produit encore des voitures en Belgique.

- Comment décririez-vous la situation d'Audi Brussels en comparaison avec les autres constructeurs automobiles situés en Belgique ? Et la situation d'Audi Brussels en comparaison avec les autres implantations du Groupe ?

Quand je faisais des présentations pour le groupe, je ressortais toujours les statistiques de production en Belgique. On a fabriqué jusqu'à plus de 1,1 million. La Belgique était le premier producteur au monde par habitant. Qu'est-ce qu'il reste en Belgique aujourd'hui? Volvo Gent, sous le pavillon chinois (qui joue un rôle important sur le plan du développement du produit), et Audi Brussels. GM Anvers, Ford Genk, Citroën Forest, Renault Vilvoorde, sont tous partis. Donc on peut être optimiste mais nous devons être meilleur sur le plan technique et sur le plan social au sens large (incluant les charges) pour continuer à avoir une industrie de l'automobile en Belgique.

Pour le cas d'Audi, je suis très content que l'on fabrique à Bruxelles l'Audi A1 qui est une petite voiture haut de gamme. Mais le know-how à Bruxelles on l'avait déjà. C'est bien qu'on ait l'exclusivité sur un modèle. Mais c'est pour avoir des économies d'échelle. Pour être rentable il faut produire 200 000 véhicules par an. Il était impensable de diviser la production de l'Audi A1 entre deux entités. On aurait pu imaginer qu'Audi Ingolstadt fabrique en plus 50 000 A1 et que VW Bruxelles fabrique 200 000 VW et 50 000 A1. Mais diviser une production de 100 000 véhicules, tels que des A1, c'est pas rentable.

Il faut savoir que le cas d'Audi est différent de celui de VW. Parce que le groupe VW a été confronté aux mêmes problèmes que Renault, Ford, Peugeot, GM (même si on ne va pas les comparer). Ils ont tous fermé leurs usines en Europe Occidentale. Parce qu'ils ont tous été confrontés au problème des coûts de production en Europe Occidentale et au problème de la globalisation. Mais au sein du groupe VW, Audi est sans doute un leader en matière de conception de produit, en matière de productivité (savoir concevoir un produit de telle sorte qu'il soit plus facile à produire, temps d'assemblage plus court, etc.), en matière de l'environnement social, etc. Donc Audi en tant que tel est une *success story*. Audi est beaucoup plus flexible, performant, rapide, etc. que les autres entités du groupe VW. Donc le succès de la marque est pour moi dû à la performance de la marque et non au fait que son usine est située en Belgique. Mais je le répète Audi avait de bonnes raisons de s'installer à Bruxelles: 80 hectares disponibles, des installations partiellement réutilisables, un personnel formé, une connaissance au sens large du produit (A3), la connaissance du service technique, la connaissance du mode de fonctionnement, etc. Tout ça a eu un impact très important sur les coûts.

4. Conclusion

- Selon vous, quels sont les facteurs clés de succès d'une usine de production automobile?

Les coûts de production, la productivité, les charges, la formation... Ce sont les mêmes critères que ce dont on a parlé. On n'a plus aucune marque belge qui produit des voitures, donc on peut jouer seulement sur nos coûts de production. Cela implique une meilleure productivité, flexibilité et know-how.

Quand vous voyez la problématique d'enseignement en Belgique, je ne la connais pas bien, mais quand on voit ce que la communauté française produit comme compétences, pour ne pas dire de chômeurs, on a un énorme problème de formation de nos jeunes. On coupe dans tout mais je pense que sur le plan de l'enseignement on ne doit pas être très loin. Or, il faut un personnel formé, flexible, compétent, pas cher, pour faire de la bonne production.

- Selon vous, quelles sont les raisons qui font, ou pourraient faire, que des entrepreneurs (re)considèrent la Belgique comme un pays dans lequel il est intéressant de s'implanter?

Ce sur quoi la Belgique devrait insister c'est l'enseignement et le coût du travail. Il faut prendre des réformes. L'enseignement dépend des communautés... Mais il n'y a rien qui m'aie sauté aux yeux concernant l'enseignement pour que je puisse me dire que l'enseignement va s'améliorer dans les années qui viennent.

Pour revenir sur l'Automotive Park. On a produit jusqu'à 286 000 voitures. On travaillait du dimanche 20h sans interruption jusqu'au samedi 14h. Ça fait plus de 10 000 voitures par jour 6 jours et demi sur 7. Donc on était à la gorge pour tout: on était à l'étroit pour produire, et dès qu'on changeait de modèle il fallait de nouvelles installations avec les autres qui étaient encore là... On avait des zones de stockage partout, c'était l'enfer. Donc ce qu'on a fait c'est qu'on a décentralisé toutes les activités de logistique dans l'Automotive park. L'objectif était d'avoir toute une série de modules fournis par les

fournisseurs autour de l'usine. Les pièces nous étaient fournies directement par les fournisseurs et amenées en chaîne. Et puis des modules étaient fournis en just-in-time dans la chaîne par les fournisseurs. Ils recevaient les prédictions de production annuelles, quotidiennes et journalières. L'objectif était d'avoir tous les fournisseurs dans l'automotive park. Du coup les coûts de transport, etc., tout ça diminue considérablement. Quand vous fabriquez 200 000 voitures et que vous êtes à la gorge, c'était indispensable pour donner à la production des moyens de produire de façon économique. Maintenant, avec 100 000 voitures à produire, est-ce qu'on a toujours besoin de ça? Les terrains appartenaient à la Stib et aux chemins de fer. On a négocié pendant des mois pour disposer de ces terrains sur une très longue période. Et la Stib voulait y construire ses garages. Mais on est finalement parvenu à ce que la Stib mette à disposition ces terrains, peu avant la fermeture. Le gouvernement et la SDRB ont aidé VW dans les négociations pour la construction de l'automotive park. C'était pour la pérennisation du site. La célébration de l'ouverture d'Audi Brussels s'est faite dans l'automotive park. Et la construction de l'automotive park a dû être acceptée par le président du directoire, le patron de la marque, etc. et c'était pas longtemps avant la fermeture de VW Bruxelles (mauvaises mesures du management). Si on avait été cohérent, on aurait fermé VW deux ans avant et on n'aurait pas construit l'automotive park. A ma connaissance, c'est VW qui a investi.

Il y a quelque chose d'important dont on n'a pas parlé: les syndicats de l'usine. En 74, le directeur financier était Pierre Alain de Smet qui est devenu l'administrateur délégué, donc le patron de VW Bruxelles. Après, il est devenu patron de VW au Brésil, c'est gigantesque. Puis il est sorti du groupe, est devenu patron de Seat, et est revenu à VW Bruxelles à un moment donné. Tout ça pour dire qu'il connaissait bien le milieu et VW Bruxelles. Il me disait que les syndicats de VW Bruxelles, et particulièrement la branche FGTB, ont joué un rôle excessivement négatif dans l'histoire de l'usine, avec toutes les grèves. VW Bruxelles était l'usine qui avait la réputation de faire des grèves. Je considère que les syndicats sont primordiaux. Mais ici c'était des menaces constantes. Dans un article de De Morgen, ils ont censé toutes les grèves auxquelles on a été confronté, c'est effrayant. Je n'ai jamais compris pourquoi les Allemands n'ont pas réagi plus tôt. Bon après, on me dira que GM a aussi fermé alors qu'ils avaient des "gentils syndicats". Mais depuis la fermeture de VW Bruxelles, il y a une bonne partie qui est partie. Le syndicat a donc pour moi joué un rôle extrêmement négatif pour VW Bruxelles, malgré qu'il soit indispensable.

B. Eddy Vandermoortele, Head of accounting, tax and treasury d'Audi Brussels

1. Présentation

- Pouvez-vous vous présenter, expliquer brièvement votre parcours professionnel : quel était votre position lors des négociations en 2006, et quelle est-elle aujourd'hui ?

Je me présente, je suis Vandermoortele Eddy. Je travaille depuis 79 dans cette entreprise. Je suis entre autres expert comptable et expert fiscal. Je gère maintenant une vingtaine de personnes au niveau du département financier et achats. J'ai effectivement participé à toutes ces périodes, parfois difficiles et parfois plus motivantes. Je n'ai pas une compétence macroéconomique de l'économie européenne. Je suis dans l'automobile depuis plus de 30 ans. On n'est pas non plus ici au centre de décisions. Le centre de décisions se trouve où le centre de capitaux se trouve, en Allemagne. Ce qui veut dire que pour certaines questions, je n'ai probablement qu'un avis.

Au moment de la négociation et de la restructuration de l'entreprise, j'étais manager de la finance, de la comptabilité, j'étais responsable aussi, de la fiscalité, mais je n'avais pas en charge toute la comptabilité comme maintenant. C'est-à-dire que tout ce qui était comptabilité des fournisseurs et traitement des factures était pris en charge par un collègue qui était également manager. Le département achats était aussi géré par quelqu'un d'autre. Donc, au moment de la restructuration, j'étais

responsable d'une équipe de 8 ou 9 personnes par rapport à 20 maintenant. Mais j'étais déjà manager depuis 92-93 dans l'entreprise.

- Quel était votre rôle lors des négociations en 2006/2007 ? Etiez-vous acteur dans les négociations ou davantage observateur ?

Le moment de la restructuration, du plan de la restructuration, ou tout ce que VW voulait arrêter de ses activités (plus ou moins, ce n'était pas vraiment arrêter) a été annoncé le 21 novembre 2006. Dès ce moment là, évidemment l'usine a été totalement fermée et il y a eu des piquets de grève. Ça a duré pendant plusieurs semaines. On était aussi en clôture de période comptable. Un groupe comme VW doit consolider ses comptes donc pour moi la partie à gérer, malgré la fermeture de l'usine, c'était de clôturer les comptes de l'année 2006 avec mon équipe. On a travaillé dans des bureaux au centre de coordination avenue Louise (on s'est aussi partagé des bureaux dans un hôtel). Donc on a essayé de respecter nos délais de clôture comptable malgré que les délais n'étaient pas accessibles. On travaillait sur base de serveurs disponibles. Et on a réussi à clôturer pour le 10 janvier 2007 l'année 2006 malgré la restructuration. C'était ma première tâche en tant que responsable de la finance et de la comptabilité. Ma deuxième tâche était de valoriser les différentes alternatives qui, au cours du temps, venaient sur la table. Au départ, la seule chose qui était connue était qu'on arrêterait la Golf qui était produite sur trois sites. VW, par souci d'économie, a souhaité faire son volume sur deux sites pour la Golf et ils ont donc décidé, pas de fermer l'usine, mais d'arrêter la production de la Golf. On passait donc de 5900 personnes au 21 novembre, avec une estimation de 1500 personnes qui allaient rester dans l'usine et qui allaient faire des modèles qui n'étaient pas encore déterminés. Donc le futur était incertain. Ce n'est que par des discussions avec les allemands que des alternatives se sont présentées et qu'il a fallu valoriser systématiquement des choses. Il y a deux choses à valoriser: d'une part, les alternatives pour quand même maintenir une activité à Bruxelles et, d'autre part, le coût de la restructuration (par exemple, se séparer de plus de 3000 personnes, ça a un coût de plusieurs centaines de millions d'euros qui devait être pris en charge par l'Allemagne, et d'ailleurs ça a été intégré dans nos comptes de 2006). Et donc toutes ces négociations au niveau de que donne-t-on aux gens, qui est prêt à partir avec un *golden handshake* (donc avec un montant pour quitter l'entreprise quand on n'a pas l'âge de la prépension), que vont coûter les prépensions... Tout ça c'est aussi des alternatives à valoriser puisqu'il fallait donner en définitive un montant à l'Allemagne qui devait payer ça. Et, d'autre part, quelles étaient les alternatives pour le futur, c'était aussi dans les discussions. Je n'étais pas en première ligne, je n'étais qu'en deuxième ligne, en valorisation. Personne chez nous n'a participé aux décisions. C'étaient les allemands. Et les différents intervenants, politiquement, le groupe est quand même très fort dirigé par Monsieur Piech, qui est président du Conseil de Surveillance mais c'est aussi lui qui a beaucoup à dire, il a encore beaucoup de capitaux dans le groupe (holding en Autriche). Et donc s'il fallait convaincre quelqu'un que l'activité devait continuer à Bruxelles, c'était évidemment cette personne là qui était une personne clef. Dépendamment de la structure décisionnelle chez VW et on sait que dès qu'on est un peu plus au dessus de la pyramide, on a un peu plus de chance. Et on a aussi la chance que, en Belgique, Roland D'Ieteren, qui est à la tête de D'Ieteren, connaît bien Monsieur Piech et est intervenu en faveur de l'usine ici. Il y a eu des discussions en hauts lieux qui se sont passées pour analyser des alternatives de maintenir une activité. Et ce n'est que plus tard, fin décembre, qu'on a dit qu'on pourrait construire un modèle qui ne se fait pas encore. L'Audi A1 était un modèle qui était en développement et donc Audi reprendrait l'usine et ferait ce modèle là. Pourquoi cette usine-ci? Audi est une marque qui est en croissance continue, ça fait 15 ans qu'elle n'arrête pas d'augmenter son volume (on va dépasser 1 600 000 véhicules maintenant mais en 2006 on était peut-être à 800 000). Donc, il faut simplement voir l'évolution d'Audi dans le monde depuis lors, ils avaient besoin de capacité de production. Et pourquoi installer des nouvelles capacités de production quand il y a déjà des compétences dans l'usine. Et ça a un petit peu fait son chemin. Je ne dis pas que chez Audi

tout le monde était pour reprendre cette usine, ça ce n'est pas vrai non plus. Mais c'était probablement la meilleure alternative pour notre futur. C'était d'utiliser une des marques du groupe (Audi est consolidé dans les comptes du groupe VW) qui est en croissance, donc qui cherche des capacités de production, et donc d'utiliser notre usine pour qu'on puisse répondre aux besoins d'Audi.

2. Volkswagen en général et à Bruxelles

- Savez-vous pourquoi Volkswagen group avait décidé, en 1970, d'installer une usine de production en Belgique (ou, plus précisément, de reprendre l'usine de D'Ieteren) ?

En 1970, on faisait déjà des voitures, on en fait depuis 1949 ici. Mais c'était D'Ieteren qui était à ce moment là à la tête de l'usine. Et donc VW s'est installé, ça a été un deal entre D'Ieteren et VW, on a simplement continué à fabriquer des véhicules mais l'actionnaire a changé.

Et pourquoi est-ce que la Belgique était intéressante? Dans ces années-là, on ne parlait pas autant d'internationalisation que maintenant. Maintenant, le monde automobile est beaucoup plus flexible, on déplace beaucoup plus facilement une usine aujourd'hui qu'il y a 30-40 ans. Je pense que le ratio entre l'investissement en bâtiments et en installations par rapport au coût de main d'œuvre s'est inversé. Mais en ce temps là, reconstruire une usine coûtait pas mal d'argent. Donc il y avait une usine ici qui était développée par D'Ieteren. Il y a une étude économique aussi qui a été faite. VW, à ce moment là, était aussi en croissance et avait besoin de capacités de production. Alors, pourquoi fermer une usine qui existe, où la compétence des gens était reconnue pour en ouvrir une autre ailleurs. Alors qu'il n'y avait pas, à ce moment là, autant de concurrence dans l'Europe au niveau des sites de production. Il n'y avait pas encore une grande concurrence. On parlait évidemment des coûts de la main d'œuvre mais pas autant que ce qui s'est passé par la suite. Le monde industriel a beaucoup changé par la suite. Tout ce qui était l'Est de l'Europe, ce n'était pas des endroits où on pouvait produire sous un système capitaliste, on était encore avant la destruction du mur de Berlin. Donc les possibilités d'installer une usine étaient quand même un peu plus réduites. La Chine n'était pas encore en développement, elle était encore beaucoup plus communiste. On n'était pas dans la même situation mondiale qu'on connaît aujourd'hui.

Dans ce contexte là, la Belgique était certainement compétitive: elle avait une grande connaissance au niveau du monde automobile. On était dans des années 80 où l'on a construit plus 1.5 millions de voitures en Belgique. C'est énorme. On avait cinq usines qui tournaient à fond. On avait: Renault, Volvo, Opel, Ford et VW à ce moment là. VW a construit jusqu'à 280 000 voitures chez nous. D'autres éléments ont joué (je n'étais pas dans les décisions). Mais la première chose, c'est que le monde n'était pas ce qu'il est aujourd'hui. Les endroits stratégiques pour produire des véhicules n'étaient pas aussi nombreux que ce qu'ils sont maintenant. Ça c'est une première chose. Deuxièmement on était dans un pays où, au niveau du montage automobile, on avait quand même une compétence et ce n'est pas que chez D'Ieteren. Il y avait plein de personnes qui avaient les compétences pour faire du montage automobile. Probablement que les coûts de main d'œuvre jouaient un moins grand rôle dans le choix de l'endroit où l'on produisait. En plus, la Belgique est bien positionnée en Europe comme centre pour envoyer des voitures à gauche et à droite, on est au centre de l'Europe. C'est un avantage aussi, au niveau logistique, d'utiliser la Belgique comme site industriel pour produire un peu partout en Europe. A ce moment là, on produisait très peu pour l'Asie ou ces pays là. Ça c'est la raison je crois pour la décision purement économique qui a été prise de racheter les actions de cette usine. D'Ieteren ne voulant plus être dans l'industrie mais plutôt dans le commercial. Cette usine a donc été reprise par VW et a continué à grandir puisque cette usine, quand on regarde les photos, ce qui existait en 1970 c'était la rue intérieure et quelques bâtiments, donc ce n'était pas du tout la même chose... On faisait la Coccinelle à ce moment là. Par contre, aujourd'hui l'usine est un peu limitée par l'espace: c'est le gros problème d'être dans une ville. On est entouré des chemins de fer d'un côté et il y a le boulevard de

l'autre côté. C'est pour ça que, depuis 1970, on a racheté à chaque fois ce qui se fermait autour de nous (Citroën, TNT, Crafcro). On a chaque fois racheté tous les bâtiments. Maintenant on est vraiment encerclé et c'est pas aussi facile de développer cette usine (certainement pas en superficie) par rapport à construire une usine quelque part sur un site tout à fait vierge comme les sites qui ce sont libérés dans les pays de l'Est, que vous avez en plus des aides des Etats. Ca veut dire aussi que chez nous on a peut-être un peu plus difficile quand on fait des transformations de faire quelque chose d'optimal. Quand vous construisez une usine vous pouvez définir un flux optimal. Chez nous, si bien au niveau logistique qu'au niveau montage, il y a parfois sans doute des pertes de temps, de transfert du véhicule en cours de fabrication qui pourraient être évitées si on partait de zéro. Mais ce n'est pas une grande perte. On parvient avec ce site à faire beaucoup de voitures. Ca dépend aussi du nombre d'équipes qu'on a. On ne tourne plus qu'en deux équipes mais on tournait, à un moment donné, en quatre équipes. Faire du volume, c'est surtout lié au nombre d'équipes. On pourrait encore faire beaucoup plus de volume si on décide de mettre plus d'équipes. Mais on a aussi vu que mettre une équipe de nuit ou de weekend, c'est très cher et pas facilement gérable parce qu'on n'a pas l'encadrement à ce moment là par rapport à l'encadrement qu'on a en après-midi.

- Connaissez-vous les critères utilisés par le groupe pour choisir où implanter ses usines ? Pourquoi dans tel pays plutôt que dans un autre ? Pourquoi la Belgique ?

Il y a aujourd'hui un élément très important, c'est le **coût de main d'œuvre**. Et aussi le **coût de logistique**: d'où viennent les pièces, combien on va payer pour transporter les pièces de l'endroit où on les fabrique jusqu'à l'endroit où on fabrique les voitures. Ce sont deux éléments importants dans le calcul aujourd'hui. Sachant que la **pièce** en elle-même, quand elle est construite, elle coûtera le même prix qu'on produise la voiture à Bruxelles, en Slovaquie, ou n'importe où. Si je prends l'exemple de VW, quand ils construisaient la Golf, il y avait un fournisseur attitré en fonction du type de pièces et ce fournisseur livrait les pièces dans toutes les usines où se construisait la Golf. Donc les moteurs qu'on met dans nos voitures sont des moteurs qui sont construits pour toutes les voitures qui ont ces moteurs. Sur le prix de la pièce en elle-même, vous n'allez donc pas gagner. Donc vous allez gagner sur, principalement, le coût de la main d'œuvre et les coûts de logistique. De plus, il y a quand même dans l'idée du groupe d'être présent sur les **marchés principaux**. C'est-à-dire que des groupes comme Audi ou VW ne peuvent pas se permettre de vendre beaucoup de voitures dans un pays en n'étant pas présent sur place. Il y a déjà des problèmes de monnaies. Et il faut éviter d'avoir des cours de change qui sont très fluctuants. Le meilleur moyen de ne pas avoir de gros risque au niveau des cours de change, c'est de produire à l'endroit où l'on vend les véhicules ou en tout cas d'atteindre une certaine balance à ce niveau là. Il y a certainement aussi dans certains pays une exigence d'être présent sur place (je ne pense pas que la Chine va systématiquement importer tous ses besoins).

Ils veulent donc être présents mondialement, ils veulent être présents sur les marchés qui sont en croissance, et quand c'est possible ils vont comparer en tout cas comparer le coût total d'un véhicule. Et comme je l'ai dit, dans le prix de revient d'un véhicule, il y a deux éléments qui sont assez influençables, c'est le coût de main d'œuvre et le coût de la logistique.

- Pourquoi Volkswagen a décidé, en 2006, de fermer son usine de production de Forest ? Et pourquoi l'usine de Forest plutôt qu'une autre ?

Parce qu'il y avait trois sites de montage de la Golf et qu'ils ont considéré qu'il valait mieux, économiquement, plutôt que de faire tourner trois sites à 75% d'en faire tourner deux à 100% et d'en supprimer un. Comme les deux autres sites étaient en Allemagne, ils ont fermé Bruxelles. On n'était pas les moins performants (à Bruxelles), mais malheureusement on est dans un pays où il n'y a pas énormément d'intérêt de garder une usine. C'était aussi beaucoup politique mais économiquement si on avait considéré uniquement le prix du véhicule, on aurait encore continué à produire la Golf, parce que

les usines allemandes étaient plus chères. Donc au niveau de la performance l'usine belge a été reconnue pour être plus performante que Wolfsburg qui produisait aussi la Golf (qui est le siège social).

De plus, on n'était pas en croissance à ce moment là, on n'était pas dans un moment de croissance, économiquement. Donc ils n'avaient plus besoin de toute la capacité qui était installée. Vous savez, c'est toujours le gros danger: on est dans une croissance, on installe des sites de montage et on a une capacité de production de X millions de véhicules; et tout à coup le marché stagne, doit même pas s'écrouler, et la croissance estimée ne vient pas et puis on se pose des questions... Faire tourner des usines à trois quarts, c'est tous les frais fixes que vous répartissez dans un beaucoup moins grand nombre de véhicules. Le volume joue énormément. Si vous investissez pour des installations, vous avez un site, vous avez plus ou moins le même coût que vous fassiez 50 000 ou 150 000 voitures. La part fixe doit être répartie dans un plus petit nombre de voitures si vous n'êtes pas à pleine capacité et ça joue énormément sur le prix de revient du véhicule. Alors à un moment donné, même si ça coûte des centaines de millions de fermer une usine, s'ils n'ont pas l'espérance que ça va changer dans les trois ans, alors économiquement il vaut mieux fermer.

Il y a également un certain Bernaert qui a joué un rôle et qui a perdu sa place deux ans après. Mais on n'avait pas beaucoup d'alliés à ce moment là... (le directeur général était allemand: Steingraeber; le directeur des ressources humaines était belge, Kayaert, et celui des finances allemand, Veersted).

- Savez-vous pourquoi Volkswagen a une partie de sa production en Slovaquie ? Quels sont les éléments qui ont poussé le groupe à s'y implanter?

Il faut dire que la main d'œuvre est bon marché là-bas et je suppose que c'est aussi pour être présent ou plus proche des marchés en croissance du côté de l'Est. C'est plus en Europe occidentale qu'on va beaucoup augmenter le nombre de véhicules (il suffit d'aller sur les routes: on ne va pas rouler avec deux voitures en même temps et il y a déjà par famille pas mal de voitures). On va sans doute aller vers une diminution, c'est saturé ici. Alors qu'il y a des pays à l'Est où c'est en croissance, et ils voulaient être présents là. Autrement, politiquement, je ne sais pas pourquoi ils se sont installés là. Je suppose que de nouveau c'est parce qu'ils voulaient être dans une zone de croissance.

- Existe-t-il dans le groupe une étude comparative et chiffrée des différentes implantations ou des différents pays où il pourrait être envisagé de s'implanter ?

Il y a systématiquement des benchmarks qui sont organisés. Forcément on est toujours comparé aux autres. Donc, on a toujours dit à Bruxelles, nos concurrents, ce ne sont pas les voitures que Opel produit ou Ford, nos concurrents ce seront les autres usines du groupe. On est systématiquement comparé aux autres usines du groupe. Et les usines les plus performantes sont comparées. Ce n'est pas facile de comparer parce qu'il faut comparer des pommes avec des pommes, pas des pommes avec des poires, et ça se fait très facilement dans le monde automobile de comparer des pommes avec des poires... Mais c'est clair qu'on est comparé aux autres usines.

Au niveau des nouveaux sites qui sont construits, c'est parfois politique et parfois plus économique. Par exemple pour Audi, là où ils développent actuellement des capacités de production, c'est en Chine et au Mexique. Au Mexique parce que c'est de nouveau un pays central pour envoyer les voitures dans ce continent sud américain, le Mexique est assez central. Et en Chine parce que c'est le marché qui est en croissance. Ça ce sont les principaux sites qui sont, aujourd'hui, développés chez Audi: la Chine et le Mexique. Il y a des partenariats aujourd'hui au Brésil mais c'est pas tellement important en volume. Audi est aussi présent dans d'autres pays, mais principalement en Allemagne.

Il faut aussi dire que, même quand on compare les usines entre elles, c'était déjà le cas du temps de VW, même si l'Allemagne, par exemple, est plus cher et qu'une décision stratégique doit être prise, il sera très difficile de faire accepter au syndicat et aux actionnaires de fermer ou de réduire la production d'une usine en Allemagne et de maintenir son activité en dehors de l'Allemagne, ce serait très difficile. Là où sont les capitaux sont les centres de décisions et au moment, où des calculs économiques doivent être faits, ce ne sera pas forcément les moins chers qui l'emporteront parce que justement il y a ce côté décisionnel qui appartient à l'Allemagne.

Par contre ce n'est pas possible que vous ayez accès à ces études comparatives, ça devient trop analytique et c'est diffuser ce que les concurrents ne peuvent pas savoir. On ne va pas diffuser en détail, par exemple, au niveau du coût d'un véhicule, quelle est la partie en heures de main d'œuvre. Ce genre d'information n'est jamais publié, ça reste purement en interne. On les a, on participe au benchmark. C'est toujours par thème. Mais ce n'est pas une information qui sera diffusée. Vous pouvez par contre, si vous avez accès à toutes les données que ce soit de FEB ou Agoria, il y a des études comparatives de coût de main d'œuvre entre différents pays. Ce sont des informations dont tout le monde doit pouvoir disposer. Par contre, ce que vous n'avez pas, c'est le temps de montage d'un véhicule: si des pays sont plus productifs que d'autres, ça effectivement vous ne les aurez pas (500 véhicules par jour pour 16 heures par jour (6h-14h + 14h-22h en deux équipes) = $500/16 = 31.25$ v/h).

Il faut aussi faire attention quand on compare une usine avec une autre parce que, par exemple, on dit que les matières c'est un élément qui doit être le même partout. Mais le niveau de complexité du véhicule ou, plus précisément, quelle est la part matière et quelle est la part que nous construisons. Des sous-ensembles, vous pouvez dire que vous faites vous-même votre tableau de bord, pièce par pièce. Vous avez donc besoin de plus de main d'œuvre pour construire votre tableau de bord. Ou vous faites vos roues, vous achetez la jante, vous achetez le pneu, vous achetez la main d'œuvre et vous faites ça vous-même, c'est une possibilité, et vous avez des hommes pour faire ça. Et puis l'autre société avec qui on est comparé elle a choisi une autre matière de faire, elle va acheter le tableau de bord totalement monté déjà. Donc là où vous avez payé des hommes, des heures de main d'œuvre, elle va acheter de la matière. Quand on va comparer notre personnel par rapport à notre volume, on aura plus de personnel que cette société là, mais elle sera plus chère au niveau de la matière. Donc il y a toute une série de choses qu'il faut savoir détricoter avant de pouvoir faire une benchmark. C'est la difficulté de comparer: on n'est jamais construit de la même manière. Au plus vous avez de modules JIT ("Just In Time") que vous achetez au moins vous allez avoir besoin de main d'œuvre. On avait, par exemple, il y a encore 20 ans un atelier de coupe-couture, c'est-à-dire que l'on faisait nous-mêmes nos sièges. Maintenant, ils viennent tout faits dans la chaîne en JIT. Donc forcément il y a un changement d'une année à l'autre, on a beaucoup moins de main d'œuvre. Est-ce qu'on est moins cher pour ça? Ça dépend si le prix qu'on paie nos sièges déjà montés est moins cher que de maintenir cette équipe... Ce sont tous des éléments qui dans une comparaison doivent être pris en compte. Donc ce n'est pas si simple. Il y a d'autres éléments qui jouent aussi. Par exemple, les coûts d'énergie, ils ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre. Si nous on paie notre électricité 30% plus cher que Bratislava, ce n'est pas parce qu'on fait de la mauvaise performance, c'est parce que le marché est comme ça: le marché de l'énergie n'est pas assez concurrentiel et du coup on ne sait pas acheter son énergie à Bratislava par exemple. Il y a donc des éléments qui jouent en notre faveur ou en notre défaveur mais généralement on ne peut pas juste donner les données brutes il faut encore expliquer là où on peut intervenir et là où on ne sait pas intervenir. Par exemple, nous payons un précompte immobilier, alors qu'il y a plein de pays où l'on subsidie une société pour venir s'installer.

- Est-ce que, même si vous ne pouvez pas me communiquer l'étude comparative, ni les conclusions de celle-ci, vous pensez que vous pourriez me communiquer les critères utilisés

pour faire la comparaison? Quels sont les points importants à comparer entre deux sites? Sur quoi est-ce qu'une usine doit jouer pour améliorer sa compétitivité?

- Principalement le **coût de la main d'œuvre**: c'est un élément important, ça représente environs 10% du prix de revient d'un véhicule. Donc c'est 10% sur lesquels vous pouvez jouer.
[Au niveau de ces 15%, est-ce que la Belgique pourrait jouer un rôle dans la compétitivité de l'usine?] Si on parle des coûts de main d'œuvre, ce qui se passe actuellement c'est qu'on est un des pays les plus chers d'Europe en coût de main d'œuvre. La part de l'Etat dans une heure de main d'œuvre, c'est énorme (quand vous avez un salaire de 1000, pour l'employeur ça va coûter plus ou moins 3300-3400 euros). Ce n'est pas le salaire qui est trop élevé, c'est **l'ensemble des retenues sur salaires**. On ne gagne pas mieux notre vie en Belgique qu'ailleurs: le problème c'est les charges sociales et la retenue d'impôts. On est très vite à des taux d'imposition énorme, 40-50% (pour être à 40% vous ne devez pas gagner beaucoup, les ouvriers sont à 45% au taux marginal, il ne faut pas avoir un gros revenu).
- Le **coût de la logistique** constitue 3% du coût du véhicule, pour le transport des pièces ou le transport des voitures finies par exemple. Donc l'endroit où vous vous trouvez et l'endroit où on produit des véhicules et l'endroit où l'on produit les pièces pour les véhicules sont des éléments qui sont importants. C'est pour ça que des usines, parfois sont installées près de là où les fournisseurs se trouvent, justement pour éviter ce transport de pièces. Ça ce sont deux éléments essentiels.
- Nous avons également ce qui s'appelle les **frais fixes** et nos frais de fonctionnement qui constituent plus ou moins 5% des coûts du véhicule. Dans les frais fixes, qu'est ce qu'on entend? Coût de l'énergie; coût de nettoyage; coût de la garde; coût de l'entretien des installations. Quand on parle de frais fixes vous avez donc quatre postes importants. Le précompte immobilier chez nous compte encore pour quelques millions d'euros. Et si on ne le paie pas on gagne directement quelques euros par voiture qui fait la différence.
- Pour le restant, quand on investit, il n'y a pas une grande différence, les installations qu'on achète, on les achète à des sociétés qui sont principalement allemandes et il n'y a pas énormément de marché. Donc quand on achète une nouvelle ligne de tôlerie par exemple, une nouvelle chaîne de robots, il n'y a pas de grande différence: que vous la mettiez en Allemagne, à Bratislava, vous allez payer la même chose. Après vous allez amortir donc sur ces coûts-là vous n'allez pas gagner que vous le fassiez ici ou ailleurs. Les éléments sur lesquels vous allez comparer sont ceux que j'ai cités.
- Les 82% restants, c'est beaucoup de matière, le coût de matière des pièces. Le plus gros montant dans le prix de nos véhicules, c'est la chaîne des pièces. En fait, nous on fait du Légo: on achète des pièces et on monte les pièces pour avoir un produit fini mais on ne fabrique pas nos pièces (on ne fabrique pas nos carrosserie par exemple, ou les moteurs et les boîtes de vitesse sont déjà montés). On achète des pièces, on les met ensemble et on les revend. Donc forcément dans notre calcul du coût de revient, 80% c'est le coût des pièces et le prix des pièces en lui-même, que vous fabriquiez des voitures ici ou ailleurs, ça reste le même. C'est l'endroit qui fabrique les pièces alors qu'il faudra voir. Ça c'est autre chose. Donc si on décide de fabriquer nos pièces dans un pays où la main d'œuvre est beaucoup moins chère, alors c'est dans cette usine là qui fabrique des pièces qu'on va comparer son coût de montage des pièces (par exemple, un moteur si on va le construire en Hongrie ou en Allemagne il va y avoir une étude comparative: quel est le coût de le construire en Hongrie ou en Allemagne) et on revient à l'analyse comparative mais du fabriquant de pièce. Pour nous, cette pièce elle a été livrée chez nous et qu'on la livre en Allemagne ou chez nous, le coût de la pièce est identique. C'est le coût de transport qui peut jouer. Il faut savoir que, le choix des fournisseurs, ce n'est pas une décision qui est prise dans les usines mais en central. Nous, 70% de nos pièces sont fabriquées à l'étranger, donc les pièces ne viennent pas de l'Automotive Park. L'Automotive Park, c'est notre logistique: c'est là où on reçoit les camions, ça n'a rien avoir avec la fabrication des pièces, c'est pour la livraison. Il y a deux trois fournisseurs

pour le JIT (par exemple, pour les sièges, les pare-chocs, les tableaux de bord...). Mais les grosses pièces viennent de l'étranger (la carrosserie, le moteur, les boîtes de vitesse...). Ce n'est pas fabriqué chez nous. Les moteurs viennent par exemple de Hongrie et la carrosserie d'Allemagne, mais ils viennent d'autres usines d'Audi. 30% des pièces viennent de Belgique (notamment les JIT). Pour nous ce n'est donc pas relevant de savoir d'où viennent les pièces pour la question parce que c'est une décision prise en central. C'est pas là que nous on va jouer puisqu'on n'a pas de marge de manœuvre sur le choix du fournisseur ou des pièces qu'on achète. Toutes les usines d'Audi prennent le même fournisseur pour la même pièce et le fournisseur est choisi en central pour toutes les usines.

- Pour les charges fiscales: dans notre comparaison, on ne compare pas le résultat comptable, on compare le coût du véhicule. Donc l'impôt prélevé sur le bénéfice ne sera pas, pour nous, un élément de comparaison. Mais bien sûr, les décisions prises en Allemagne doivent être influencées par les avantages fiscaux. Ça peut aider. De tous ces avantages fiscaux qu'on a donné en Belgique, je vais en citer deux. On a la réduction du précompte professionnel pour le travail en équipe (uniquement pour compenser le prix de la main d'œuvre qui est trop élevé et pour maintenir une industrie en Belgique: si on avait un coût de main d'oeuvre moins élevé on n'aurait pas besoin de ça déjà). Et le second avantage important au niveau des impôts sont les intérêts notionnels qui font simplement que notre taux d'impôt descend à un niveau moyen en Europe. Ça joue quand même beaucoup: on l'utilise pour vendre un peu dans notre pays. Je pense que c'est un élément positif. Ce qui est un élément négatif c'est que chaque année, c'est remis en question. Mais on n'aurait pas besoin d'intérêts notionnels si on descendait notre taux d'imposition à un taux acceptable en Europe. Ce sont des trucs qu'on utilise pour compenser parce qu'il y a un blocage qui maintient le taux d'imposition à 33.99%. Ça ce n'est pas tenable parce que, effectivement, au niveau du groupe, on est comparé au niveau du bénéfice net par les actionnaires. Donc si quelqu'un décide demain de mettre 40% d'impôts sur les sociétés, il va y avoir une fuite. La même chose si on arrête les intérêts notionnels. Et c'est toujours un problème. Il y a quand même beaucoup de démagogie dans les intérêts notionnels et dans le calcul des impôts. Il n'y a pas une semaine où on ne voit quelque part où on dit que telle société qui fait du bénéfice ne paie pas ou presque pas d'impôts. Mais on ne va pas plus loin en se demandant pourquoi elles ne paient pas d'impôts. Et souvent c'est parce que c'est une société qui consolide des résultats de différents autres pays/sites sur lesquels les impôts sont prélevés à l'endroit où l'on travaille. C'est un truc tout à fait normal, en Europe c'est comme ça: là où vous travaillez vous payez des impôts. Si après cette société consolide ses chiffres forcément elle va accumuler du bénéfice qui a déjà été taxé ailleurs, alors on ne va pas retaxer un bénéfice qui est ailleurs en disant qu'on taxe deux fois, en Belgique et à l'étranger. Et alors on donne des informations mais on n'est pas crédible parce qu'on ne donne pas toutes les informations... Et ça c'est un peu dommage. Au niveau de l'industrie, s'il n'y a pas de mesures qui sont prises, tous les gros pourvoyeurs de main d'œuvre vont partir, on est le seul à Bruxelles. On n'est plus aussi nombreux qu'avant, on était 3000 de plus avant.

Donc nous jouons sur les autres thèmes: les frais fixes pour 5% et la main d'œuvre pour 10%. Donc sur 15% on peut jouer. Mais là, si on gagne 1%, ça peut faire une différence énorme par rapport à nos concurrents.

- Existe-t-il dans le groupe une analyse stratégique, telle qu'une analyse PESTEL ou une analyse SWOT, des différentes implantations ou des différents pays où il pourrait être envisagé de s'implanter ?

Non, on n'a pas ça ici. Vous pouvez essayer d'obtenir de l'information via notre service communication pour voir s'ils sont d'accord de vous le communiquer et ils se mettraient alors en communication avec l'Allemagne. Par exemple, vous pouvez essayer avec Birgit Peters.

3. Audi en général et à Bruxelles :

- Pourquoi Audi a décidé de s'installer en Belgique et de reprendre l'usine de Forest ? Pourquoi celle là et pas une autre ?

On l'a dit au début, il y a eu des tractations. Il fallait maintenir une activité. Ils n'ont pas voulu fermé totalement l'usine, chez VW, ils ont voulu maintenir une activité. Mais sans être sûr de quel modèle on allait produire. Il y avait une opportunité avec une des entités du groupe, Audi, qui était en croissance, qui avait besoin de capacité de production. La politique a certainement un petit peu joué, même beaucoup joué, puisqu'il y a eu une pression envers Piech: le modèle de l'Audi A1 était encore incertain et puis ils ont quand même décidé de le lancer et de le lancer chez nous. Donc je pense en définitive que c'était une situation win-win, où nous on a eu un modèle qui est un modèle intéressant et où Audi a eu une capacité de production, qui était déjà installée, qui a fait qu'on a pu très vite commencer à produire ce véhicule (ce qui aurait été très difficile s'il avait fallu le produire dans une nouvelle usine). Donc je pense que c'est l'occasion qui fait le larron, que ce n'était pas prémédité, pas du tout au moment où ont commencé les négociations.

- Comment se sont déroulées les négociations, quels en étaient les principaux acteurs (chez VW, chez Audi, dans le gouvernement, autres?) et dans quel climat se sont-elles déroulées?
- Quelques jours après avoir annoncé la fin de la production de la Golf, le groupe a évoqué la production, en compensation, de la future Audi A1 pour limiter l'impact sur l'emploi, à condition qu'un gain de coûts de 20 % puisse être obtenu (sous forme de flexibilité, hausse du temps de travail, modération salariale, diminution des charges patronales et/ou de la fiscalité, etc?), ainsi qu'un soutien public à l'investissement. Le groupe a-t-il obtenu ce qu'il voulait? Quelles mesures ont été mises en place suite aux négociations? (Des précisions chiffrées, si possible)

On a su justifier une réduction de 20% des coûts de la main d'œuvre. Principalement, ce qui a joué le plus, c'est que les ouvriers avaient à ce moment là ce qu'on appelle les **réductions de temps de travail**: on travaillait 40heures, on devait travailler 35heures, donc on devait prendre 30 jours de congé, à prendre en plus que les 20 jours légaux; et on a réduit ça à 12 jours de plus. Donc si vous voulez on a **produit 18 jours en plus** par ouvrier par an. Ça fait une grosse économie au niveau productivité (coût de main d'œuvre par véhicule). Ça a été supporté par les ouvriers: ils ont tout simplement perdu 18 jours de congé par an. Ils sont passés de **35 heures à 38 heures**. A ce moment là ce n'était pas compensé. Donc il ya eu un vote et ceux qui voulaient rester pouvait rester. On a donc obtenu un gain au coût par véhicule grâce à ces 18 jours de production en plus. On a aussi supprimé l'équipe de nuit qui coûtait assez cher et donc on a eu un gain par véhicule en retirant l'équipe de nuit. L'équipe du weekend n'existait déjà plus à ce moment là. Et on a aussi utilisé la **réduction qu'on reçoit de précompte professionnel** pour travailler en équipe qui à ce moment là commençait à augmenter dans les économies réalisées. Donc si on compare la situation mi 2006 avec la situation mi 2007, ce sont les trois éléments principaux qui ont joué pour la réduction. Le troisième élément, on ne l'a pas décidé, il est venu. L'état a décidé de favoriser le travail en équipe.

- Qu'est-ce que la Belgique a mis en place pour convaincre Audi de s'installer à Bruxelles et de reprendre l'usine existante: de manière plus générale, savez-vous quels sont les principaux éléments mis en place par la Belgique pour attirer les entreprises ? Et dans le cas d'Audi en particulier ?

La Belgique n'a joué aucun rôle. Les politiciens, Verhofstadt, ont sans doute un peu négocié avec Monsieur Piech et d'autres personnes. Politiquement, il y a sans doute un peu de pression qui a été faite mais l'usine n'a rien reçu. Il y a juste la **réduction du précompte professionnel pour le travail en équipe**, on est maintenant à 15% si je ne me trompe pas. C'est-à-dire que vous travaillez, vous avez

une prime d'équipe, vous touchez un montant net et on vous calcule un précompte professionnel, donc c'est une avance sur l'impôt. Et l'employeur reçoit une partie de ce précompte de retour. Ce n'est pas vous qui le perdez, vous ne le gagnez pas non plus, pour vous ça ne change rien en tant qu'ouvrier ou employé. Mais pour l'employeur il reçoit en retour puisque, c'est une réglementation, il faut deux équipes continues, l'un reprend le travail de l'autre, etc. et c'est pour favoriser le site industriel qui travaille en continu. Ça a été mis en place à ce moment là, mais je ne crois pas que ça soit lié. Toutes les usines du secteur en Belgique peuvent avoir accès à ça donc ce n'est pas juste pour nous. Si important que ça on n'était pas pour influencer une décision stratégique au niveau de l'emploi en Belgique. On a parlé beaucoup de VW, mais ce n'est pas parce qu'une usine perd 3000 postes de travail que tout à coup il y a une législation aussi lourde qui va être mise en application, ça je ne crois pas. Mais pour ça, Didier Reynders pourra vous donner plus d'informations.

- Comment décririez-vous la situation d'Audi Brussels en comparaison avec les autres constructeurs automobiles situés en Belgique ? Et la situation d'Audi Brussels en comparaison avec les autres implantations du Groupe ?

Par rapport aux autres usines en Belgique, je me sens en réalité dans une zone plus confortable. Il y a deux choses qui jouent. Un, on est dans une marque qui est en croissance, ce n'est pas le cas de toutes les marques automobiles. Deux, on est dans une premium marque, ce qui veut dire que le client est prêt à payer un peu plus pour acheter ce véhicule. Donc, même si on est encore comparé aux autres, au niveau de la main d'œuvre, etc., il y a quand même un peu plus de marge de manœuvre parce que, pour quelqu'un qui achète une Audi, le prix est important mais pas essentiel, il veut une Audi. Si on construisait des Kias, on n'irait jamais ici.

- Qu'est-ce qui, selon vous, est à l'origine de la *success story* de l'usine de Forest dans la production exclusive de l'Audi A1?

Je ne sais pas si on a une *success story*. Je pense qu'on fait une **voiture de bonne qualité** et qu'on est assez **rentable et productif**. Je pense qu'on a une **main d'œuvre qui est habituée** à fabriquer des voitures, on n'est pas parti de zéro ici. La plupart des personnes qui travaillent ici sont des personnes qui travaillaient déjà ici avant. On a perdu beaucoup de personnes, mais on a quand même encore une majorité de gens qui travaillaient avant sur le montage automobile. On n'a pas une mauvaise main d'œuvre. Et le management sait de quoi il parle, la plupart sont des gens qui sont depuis plus de 20 ans dans le milieu. Donc quelque part si vous devez commencer à zéro, par exemple au Mexique, vous avez toute la partie formation du personnel qui est un élément important quand vous partez de zéro. C'est notamment pour ça qu'il y a énormément d'expatriés. Quand on construit une usine quelque part on en a besoin. Vous savez ici on a travaillé avec une centaine d'allemands aussi. Quand Audi est venu une centaine de personnes sont venues pour développer certaines choses. Il y a un accompagnement qui doit être fait. Et le premier développement du véhicule se fait en Allemagne et donc vous avez tout cet accompagnement qui doit venir et il doit venir avec ceux qui ont, au départ, développé le véhicule. Quand vous lancez un véhicule, c'est un lancement qui n'est pas aussi simple que ça. Tout l'encadrement de départ est fait par des personnes du groupe qui travaillent déjà. Et au fur et à mesure ils essaient d'engager du personnel local. C'est un gros obstacle, en tout cas pour des décisions pour aller dans un pays qui est moins sûr comme le Mexique ou un peu moins sain comme la Chine, parce que vous devez trouver les gens qui sont prêts à partir et vous devez les payer, beaucoup.

Donc si on compare aux autres constructeurs, la différence c'est la marque, Audi est en **croissance** et a besoin de véhicules alors que les autres marques ne sont pas en croissance (Opel n'est pas en croissance). Pourquoi est-on en croissance? Je pense qu'Audi développe de manière générale de très **bons véhicules**. Ce n'est pas nous qui les développons. Mais les moteurs et les véhicules, en tant que tel... Moi j'adore Audi, je trouve que ce sont de très belles voitures, qui sont performantes et qui sont

sûres, ce qu'on ne retrouve pas forcément dans les autres. Audi fait des belles voitures, bonnes voitures, et on est en croissance. Et deuxièmement, on est dans une **premium** marque ou le tarif de main d'œuvre joue mais n'est pas une priorité. Par rapport aux autres usines, on a sans doute une bonne main d'œuvre.

Précision sur l'Automotive Park: quand on a investi, on n'avait pas prévu de fermer. Ça n'a pas vraiment joué dans la décision de fermer ou non parce que c'est minime dans le coût. L'Automotive Park a coûté 32 millions d'euros, qui n'ont pas été pris en investissement mais en leasing donc on paie 15 ans ING lease. Mais dans un coût de restructuration de plus de 500 millions d'euros ça ne pèse rien.

4. Conclusion

- Selon vous, quels sont les facteurs clés de succès d'une usine de production automobile?

Il faut avoir une très bonne organisation qui permet d'avoir une productivité pour le véhicule. Il faut des gens motivés. Et un climat politique stable.

- Selon vous, quelles sont les raisons qui font, ou pourraient faire, que des entrepreneurs (re)considèrent la Belgique comme un pays dans lequel il est intéressant de s'implanter?

Ce que la Belgique pourrait faire pour améliorer sa compétitivité? Avoir des coûts de main d'œuvre moins élevés, pour garder une industrie. Et avoir un climat politique stable. L'incertitude joue toujours beaucoup. Et au niveau de la fiscalité: que ce soit au niveau communal, régional, ou fédéral, il n'y a que des changements. On doit payer ici, par exemple, deux fois plus cher pour un permis d'urbanisme qu'il y a deux ans tout simplement parce que la commune a besoin de fonds... Et c'est des changements continus. Demain on pourrait supprimer les intérêts notionnels. L'incertitude ce n'est pas un élément qui, au niveau des affaires, est bien vu. Le gros problème, c'est que le monde des affaires a une vision à long terme qui est une vision entre 10 et 20 ans et le monde politique a une vision pour eux long terme qui est jusqu'aux prochaines élections. Et les deux ne vont pas ensemble. Et ça donne une charge administrative énorme aussi. Et puis surtout qu'au niveau des décisions qui sont prises pour un modèle, on analyse aujourd'hui un modèle qui va commencer en 2017 et qu'on va construire pendant 7 ans. Donc, par exemple, on dit qu'on va commencer en 2017-2018 un modèle qu'on va construire qu'en 2025 et on prend les décisions aujourd'hui en 2014. Ça c'est la vision d'une entreprise comme la notre. Et la vision politique, c'est de dire qu'il faut prendre des décisions aujourd'hui mais qui ne peuvent pas avoir d'effets négatifs pour les élections qui ont lieu dans 3-4 ans au mieux.

C. Luc Walckiers, délégué principal du syndicat des employés, techniciens et cadres d'Audi Brussels

1. Présentation

- Pouvez-vous vous présenter, expliquer brièvement votre parcours professionnel : quel était votre position lors des négociations en 2006, et quelle est-elle aujourd'hui ?

Alors, je me présente: Luc Walckiers, ça fait 32 ans que je travaille dans l'entreprise. Pour mon parcours, j'ai commencé sur chaîne. Et puis ça a été la montée hiérarchique dans le montage: j'ai été responsable de 15 personnes, puis 30, puis 150. Par la suite, je suis devenu délégué syndical. Je le suis depuis 12 ans. Je suis aussi dans le comité d'entreprise et dans le comité de sécurité et d'hygiène.

- Quel était votre rôle lors des négociations en 2006/2007 ? Etiez-vous acteur dans les négociations ou davantage observateur ? Quel a été le rôle des syndicats en Belgique? Et en Allemagne?

J'ai été acteur dans les négociations, j'y ai participé activement. On a commencé les négociations dès le 21 novembre 2006. Ce jour là, le groupe a fait un comité d'entreprise extraordinaire. Ils voulaient

annoncer la fermeture. A l'époque on a été jusqu'à plus de 7000 personnes. Ils n'ont pas annoncé la fermeture mais ils ont dit que l'usine allait garder seulement 1500 personnes. Mais il est important de savoir qu'il faut un certain volume pour survivre car plus on a du volume, moins on a de coût. On peut dire qu'on avait besoin d'au minimum 3000 personnes pour survivre. Donc on savait que ça revenait au même que d'annoncer la fermeture à terme. C'est pour ça que dès que ça a été annoncé, on est entré en grève. Les grèves ont duré 7 semaines. Le 21 novembre, c'était le chaos. On a arrêté la chaîne au moment où on a reçu la nouvelle. Tout était à l'arrêt. Les voitures sur le parking étaient en quelque sorte prises en otage. Les syndicats considéraient que c'était tout à fait invivable de n'avoir plus que 1500 personnes. Ils voulaient 3000. Ils ont donc négocié, 2000, 2500. Mais ils n'ont jamais obtenu 3000. Après ça, VW a parlé d'une éventuelle reprise de l'usine par Audi.

Pour remarque, il faut savoir qu'on faisait toujours les restants de VW, quand ils avaient encore besoin d'un peu plus de capacité.

2. Volkswagen en général et à Bruxelles

- Savez-vous pourquoi Volkswagen group avait décidé, en 1970, d'installer une usine de production en Belgique (ou, plus précisément, de reprendre l'usine de D'Ieteren) ?
 - La Belgique est bien placée, au milieu de l'Europe et près de la mer;
 - VW avait besoin de volume. Ils connaissaient une forte croissance en volume. VW cherchait donc des compétences et de la capacité;
 - Chez D'Ieteren, on avait tout ça: des compétences et de la capacité;
 - On était connu pour notre bon travail, bonne compétence, et bonne réputation;
- Il y a peut-être d'autres raisons, mais je ne les connais pas. Je ne sais pas si on était moins cher qu'en Allemagne. Je sais juste que le niveau de vie était moins élevé en Belgique.

- Connaissez-vous les critères utilisés par le groupe pour choisir où implanter ses usines ? Pourquoi dans tel pays plutôt que dans un autre ? Pourquoi la Belgique ?
 - Il n'y a pas de secret: là où ils ont une garantie d'obtenir leurs produits tout en maximisant leur profit;
 - L'image est aussi très importante;
 - C'est aussi un choix stratégique au niveau géographique: ils choisissent plutôt de s'installer près de la mer et des trains (pour faciliter l'accès); près d'une rivière ou d'une source (pour avoir de l'eau pour pas cher); dans un grand espace (pour pouvoir s'étendre)...
- Les critères étaient un peu les mêmes dans le temps qu'aujourd'hui.

- Pourquoi Volkswagen a décidé, en 2006, de fermer son usine de production de Forest ? Et pourquoi l'usine de Forest plutôt qu'une autre ?

En 2006, l'Allemagne était trop chère. Chez VW en Allemagne, ils ne travaillaient que 28h par semaine. Alors que toutes les autres usines concurrentes dans les pays voisins travaillaient beaucoup plus. Il y a alors eu des négociations en Allemagne et les syndicats allemands ont obtenu une augmentation de temps de travail de 28h à 35h sans augmentation de salaire mais sous la condition de recevoir plus de voitures. C'est-à-dire qu'ils voulaient bien travailler plus à condition de fournir plus de capacité. Il y avait trois usines qui produisaient la Golf à l'époque, deux en Allemagne et une en Belgique. Les syndicats, sachant que les usines allemandes étaient trop chères, ont négocié une augmentation du temps de travail sans augmentation de salaire sous condition d'avoir 100% de outlasting (c'est-à-dire qu'il n'y a pas de surcapacité, ils voulaient produire tout le temps à capacité maximale). La maison mère, en Allemagne, a donc obtenu ces 100% de capacité, ce qui signifie qu'ils produisaient plus de voitures là-bas qu'auparavant, et qu'ils n'avaient plus besoin de tout ce que produisait la Belgique. La Belgique est passée d'une production d'environ 200 000 voitures à 50

000/40 000 voitures. Mais cela signifiait la fermeture bientôt car 40 000 voitures pour une usine ce n'est pas suffisant pour dépasser le breakeven point. Donc la Belgique allait fermer à cause de la Golf.

En plus, il y avait deux usines en trop en Europe car il y avait 20% de surcapacité, donc il fallait de toute façon fermer des usines. Alors là, pour faire le choix, on regarde aussi les coûts, la productivité, le climat social.

En Belgique, le climat social n'a sans doute pas joué en notre faveur. On était très combattifs. On avait une culture d'opposition à la direction, c'était un modèle de conflit. Ça n'a pas joué en notre faveur: face à l'Allemagne qui travaille en cogestion (entre les employeurs et les syndicats allemands) et ne connaît jamais de grève, c'était difficile à accepter.

- Savez-vous pourquoi Volkswagen a une partie de sa production en Slovaquie ? Quels sont les éléments qui ont poussé le groupe à s'y implanter?

Il y a aujourd'hui une forte croissance au sein du groupe VW. Le groupe possède une vingtaine de marques et 102 usines dans le monde. Mais la plus forte croissance est dans les pays émergents et surtout en Asie. Rien qu'en Chine, il y a 16 usines si je ne me trompe pas. Ils cherchent alors les usines dans lesquelles ils gagneraient le plus. Dans ce cas, c'est un problème en Europe de l'Ouest vu les coûts.

Par exemple, en Hongrie:

- Ils coutent beaucoup moins chers au niveau de leur salaire: ils travaillent pour 330€/mois net pour Audi (ce qui représente 20-30% de plus que ce que la moyenne reçoit dans sa poche en Hongrie). En Hongrie, ils sont payés, brut, 15-16€/heure et travaillent 38-40h/semaine;
- Ils sont donc beaucoup plus flexibles dans leurs horaires: ils sont prêts à travailler 6 jours/semaine. En Belgique, on ne le ferait pas. Maintenant, ils ont installé une équipe de nuit parce qu'ils ont beaucoup de volume dans cette usine. Avant, ils ne produisaient que des moteurs, aujourd'hui ils construisent aussi les voitures. Ils ont aussi plus de 10 000 travailleurs;
- L'Etat donne des subsides (par exemple, en Hongrie, quand Audi s'est installé, l'Etat leur a dit qu'ils ne devaient pas payer de taxes pendant trois ans), mais ce n'est pas très transparent;
- Ils ont beaucoup moins de sécurité sociale: s'ils n'ont pas d'emploi, dans ces pays-là, ils ne reçoivent pas d'argent, ils n'ont pas de chômage. C'est pour ça que leur présentéisme est au-delà de 98% pendant toute l'année. Alors qu'en Belgique, c'est autour de 95%. Et s'il y a moins d'absentéisme, il y a beaucoup moins de problèmes de montage. Là-bas, si un employé est plusieurs fois malade, il peut être viré. Or, ils dépendent beaucoup plus de leur boulot;
- Il y a aussi un grand avantage géographique: l'usine en Hongrie est tout près d'un grand fleuve (l'eau est alors moins cher); il n'y a pas de trafic; et ils sont situés dans un grand espace, ils ont donc la possibilité de s'étendre (ce qui n'est pas le cas en Belgique).
- Existe-t-il dans le groupe une étude comparative et chiffrée des différentes implantations ou des différents pays où il pourrait être envisagé de s'implanter ? (savez-vous où ou par qui je pourrais me procurer cette étude ou un résumé si celle-ci est confidentielle?)
- Existe-t-il dans le groupe une analyse stratégique, telle qu'une analyse PESTEL ou une analyse SWOT, des différentes implantations ou des différents pays où il pourrait être envisagé de s'implanter ?

3. Audi en général et à Bruxelles

- Pourquoi Audi a décidé de s'installer en Belgique et de reprendre l'usine de Forest ? Pourquoi celle là et pas une autre ?

J'ai ma théorie. A ce moment là, Audi connaissait une grande croissance et ils manquaient de capacité. Ils cherchaient une usine en plus. On est donc tous convaincus que c'était une mise en scène. VW a annoncé la fermeture de l'usine (ou presque) pour faire peur aux gens mais ils savaient déjà que Audi allait la reprendre. Un exemple frappant: l'Automotive Parc est peint dans les couleurs d'Audi, il était déjà présent 2 ans avant 2006 mais a déjà les couleurs d'Audi. Or, un modèle prend 4 ans à être développé avant d'être mis sur chaîne, donc ils devaient déjà être au courant depuis 2002 pour l'A1. C'est ce qu'on croit chez les syndicats.

Audi avait besoin de capacité; VW en avait trop; l'usine a un problème avec VW; et Audi vient sauver l'usine, mais à condition que... une réduction de 20% des coûts soit obtenue; puisque la population de l'usine est faible et a peur de tout perdre, on accepte.

En plus de ça, l'usine avait la compétence, on sait faire des voitures et on en fait depuis longtemps. On avait l'usine, la compétence et la capacité (et en plus on était affaibli).

Audi a alors repris l'usine en donnant la garantie de garder 2200 personnes (alors que VW parlait de 1500 personnes), avec la promesse d'augmenter dans les prochaines années.

Enfin, la Belgique est moins chère que l'Allemagne. Chez Audi, les charges sociales sont moindres en Belgique aujourd'hui (42€/h en moyenne pour les employés et les ouvriers), qu'en Allemagne (49€/h).

- Comment se sont déroulées les négociations, quels en étaient les principaux acteurs (chez VW, chez Audi, dans le gouvernement, autres?) et dans quel climat se sont-elles déroulées?
- Quelques jours après avoir annoncé la fin de la production de la Golf, le groupe a évoqué la production, en compensation, de la future Audi A1 pour limiter l'impact sur l'emploi, à condition qu'un gain de coûts de 20 % puisse être obtenu (sous forme de flexibilité, hausse du temps de travail, modération salariale, diminution des charges patronales et/ou de la fiscalité, etc?), ainsi qu'un soutien public à l'investissement. Le groupe a-t-il obtenu ce qu'il voulait? Quelles mesures ont été mises en place suite aux négociations? (j'ai besoin de réponses assez détaillées et chiffrées, si possible).
- Ils voulaient obtenir 20% de réduction sur les coûts de travail. Pour ce faire, le salaire des employés est passé de 51 à 42€/h et celui des ouvriers de 40 à 32€/h. Pour choisir comment réduire les coûts, les négociations ont eu lieu avec la direction en Allemagne et la direction en Belgique, ainsi que les syndicats belges pour les employés et les ouvriers séparément. L'idée d'Audi était de mettre la Belgique sous pression en comparaison avec l'Allemagne et plus tard, quand la Belgique sera plus basse, l'Allemagne avec la Belgique.
- Il fallait aussi passer de 35 à 38h/semaine. Et on a aussi mis en place le plus minus conto: les travailleurs travaillent quand on a besoin d'eux mais sont payés un montant fixe par mois. Si un mois, il y a moins de travail, ils travaillent moins et le mois suivant ils devront peut-être travailler plus, mais toujours avec le même salaire. Ce système permet d'augmenter la flexibilité des travailleurs sans augmenter les coûts. En comparaison, les heures supplémentaires, c'est plus cher, et le chômage technique, ça donne une mauvaise image.
- Qu'est-ce que la Belgique a mis en place pour convaincre Audi de s'installer à Bruxelles et de reprendre l'usine existante: de manière plus générale, savez-vous quels sont les principaux éléments mis en place par la Belgique pour attirer les entreprises et constructeurs automobiles ? Et dans le cas d'Audi en particulier ?

Malgré qu'on dise que la Belgique est beaucoup trop chère, il y a pas mal de choses avantageuses.

- Ils ont mis en place les intérêts notionnels. De tête, cela représente un gain de 6 millions d'euros pour Audi Brussels;

- Il y a aussi le gain sur impôt pour les gens qui travaillent en équipe. Si je me souviens bien: à l'époque, il y avait 5% de réduction des impôts; puis 10% en 2006. Ça a été mis en place par Verhofstadt pour aider les usines automobiles en Belgique. 15,6% aujourd'hui, et ça va encore augmenter, 18% en 2015; 20.4% en 2017; et 22.8% en 2019.
- On peut aussi penser à Activa: l'entreprise reçoit des réductions de 500 à 1200€ pendant deux ans si elle embauche des gens qui ont des difficultés à trouver un emploi. C'est beaucoup utilisé pour les ouvriers.
 - Comment décririez-vous la situation d'Audi Brussels en comparaison avec les autres constructeurs automobiles situés en Belgique ? Et la situation d'Audi Brussels en comparaison avec les autres implantations du Groupe ?

En Belgique, on a toujours été l'usine avec le syndicat le plus combattif. C'est pas toujours facile mais je suis convaincu que c'est aussi ça qui nous a assuré le futur qu'on a aujourd'hui. Si on annonce la fermeture de l'usine, on n'accepte pas. En comparaison avec Opel ou Ford, ils ont accepté et ont continué leur travail. Ici, ça ne se passerait jamais comme ça. Vous savez, les employeurs ils aiment quand c'est facile, et nous on ne leur laisserait pas la vie facile dans ce cas-là. Une autre différence, c'est que ceux qui ont quitté volontairement l'usine en 2006-2007, ils ont reçu une prime de 144 000€ s'ils avaient 25 ans de carrière. C'est du jamais vu avant en Belgique. A côté de ça, on a aussi été élu employeur de l'année en 2013, c'est-à-dire l'employeur le plus attractif.

Comparé aux autres usines Audi, on a fait une étude des atouts de l'usine en Belgique comparé aux autres.

- Très bonne compétence: si on lance un modèle, on le fait en la moitié du temps;
- On est petit, donc on doit se battre pour survivre. Du coup, on sait faire de tout, on s'adapte. En Allemagne, tout doit être automatique. Ici, on sait faire différentes choses. Si quelqu'un n'est pas là, on sait faire avec. On est plus débrouillard et bricoleur;
- On est aussi plus flexible;
- En qualité, on se trouve toujours dans le top 3 sur les 28 modèles produits sur le même type de plateforme (il y a un classement interne fait chaque mois). C'est aussi le modèle avec le meilleur contentement des clients.
- Qu'est-ce qui, selon vous, est à l'origine de la *success story* de l'usine de Forest dans la production exclusive de l'Audi A1?

En plus de tous les atouts que j'ai cités,

- Audi tient à son image, si ils annonçaient qu'ils fermaient une usine, ils savent que ce serait mauvais pour leur image;
- Il y a aussi la loi VW: 75% dans le comité de surveillance au minimum doit donner son accord pour fermer une usine;
- Bonne réputation des travailleurs;
- Modèle en exclusivité en Belgique: le groupe a donc besoin de l'usine;
- L'usine de Forest est aussi première dans le groupe en terme de livraison: 100% des véhicules sont livrés au moment voulu;
- Audi maintient sa stratégie de prix, ils ne font pas des ristournes démesurées, et ça leur permet de fonctionner correctement, contrairement à d'autres constructeurs.

4. Conclusion

- Selon vous, quels sont les facteurs clés de succès d'une usine de production automobile?
- Selon vous, quelles sont les raisons qui font, ou pourraient faire, que des entrepreneurs (re)considèrent la Belgique comme un pays dans lequel il est intéressant de s'implanter?

- Le coût du travail est beaucoup trop chargé. La Belgique est le deuxième pays en Europe au niveau des charges salariales. Ce ne sont pas les salaires mais les charges qui sont trop élevées;
- Il y a un grand problème de mobilité (beaucoup trop de trafic) à améliorer: quand les fournisseurs doivent livrer l'usine, ils peuvent perdre des heures.

D. Daniel Sluysmans, ancien directeur du département IT

1. Présentation

- Pouvez-vous vous présenter, expliquer brièvement votre parcours professionnel : quel était votre position lors des négociations en 2006, et quelle est-elle aujourd'hui ?

Je suis Daniel Sluysmans. Je suis ingénieur civil de 1983. J'ai commencé deux ans chez Philips en tant que chef de projet R&D pour alimentations électriques. Et puis après ça, en 1986, je suis rentré chez VW Bruxelles à l'informatique industrielle où je me suis occupé de plusieurs grands projets, comme l'automatisation de la tôlerie, principalement, la mise en place de supervision de systèmes d'automates programmables qui m'ont amené à l'informatique de réseaux. Je suis ensuite devenu responsable informatique en 2000. Donc ça faisait déjà 16 ans que VW avait racheté l'usine. J'ai été promu en tant que manager pour une soixantaine de personnes. Puis en 2006, la fameuse annonce de la fermeture (ou presque) de l'usine et puis du rachat par Audi en 2007. Donc moi je suis resté jusqu'au 28 février 2009, je suis parti avant la production de la première A1. Et aujourd'hui je travaille à l'aéroport de Liège.

- Quel était votre rôle lors des négociations en 2006/2007 ? Etiez-vous acteur dans les négociations ou davantage observateur ?

En tant que responsable informatique j'étais dans le middle management, donc je n'ai absolument pas participé aux discussions. Je dirais que, comme tous ceux qui étaient dans le middle management (comme Erik que tu rencontres la semaine prochaine), j'étais tenu au courant très régulièrement de l'évolution de la situation. Une à deux fois par semaine, on avait des réunions d'information. Mon rôle était alors de le faire percoler vers le bas, vers l'équipe informatique. Donc je n'ai pas participé mais j'ai suivi de près.

2. Volkswagen en général et à Bruxelles

- Savez-vous pourquoi Volkswagen group avait décidé, en 1970, d'installer une usine de production en Belgique (ou, plus précisément, de reprendre l'usine de D'Ieteren) ?

Moi je suis arrivé en 86, donc les raisons précises du rachat par VW je n'en ai aucune idée. Mais j'ai ici quelques documents utiles à te donner.

Il faut savoir que la Belgique était un pays de montage automobile, à la fin de la deuxième guerre il y avait pas mal de sociétés qui ont monté ici des véhicules: VW (D'Ieteren), Citroën, British taillock, Volvo, Renault. Il y avait quand même une certaine culture de l'automobile en Belgique. Je t'ai amené ici un document de chez D'Ieteren que je vais t'envoyer. D'Ieteren a monté des Coccinelle, mais aussi des Porsche, etc. Et on voit le rachat par VW en 70. Ensuite on voit aussi que D'Ieteren obtient l'exclusivité des Audi en 71. Ce document permet d'avoir une bonne vision générale.

Mais pourquoi est-ce qu'à l'époque la Belgique était intéressante, particulièrement, il faut aller sonner chez la FEBIAC. Historiquement c'est à la FEBIAC qu'il faut aller.

C'est vrai que si on regarde l'historique du montage automobile en Belgique, dans les années 50-60, il y avait beaucoup de constructeurs automobiles. Il faut savoir qu'avant la guerre il y avait même des marques belges (Minerva, etc.), qui maintenant sont mortes. Et, maintenant, il reste Audi et Volvo, Ford vient juste de fermer. Volvo je n'ai aucune idée de son état de santé. Mais c'est vraiment Audi qui reste et qui performe.

Un autre document que j'ai ici ce sont des informations un peu plus financières et historiques.

- 1815: création de D'Ieteren
- 1934: la construction de la voiture du peuple commandée par Hitler
- 1946: production de 10 000 voitures
- 1947: premiers véhicules exportés aux Pays-Bas
- 1948: on importe les premières Coccinelle avec D'Ieteren
- 1949: création de l'usine
- 1952: production de la Coccinelle
- 1970: rachat par VW (production de 835 000 voitures par D'Ieteren entre 52 et 70)

Mais donc je ne sais pas pourquoi VW a voulu reprendre l'usine.

Pour ça, vous pourriez aller voir chez D'Ieteren, ils seront plus faciles à contacter. Tu pourrais passer par Willy pour obtenir le contact de Paul Lenearts, le Top manager chez VW pour tout ce qui est public relation et il était pas mal en contact avec D'Ieteren; il pourrait peut-être t'indiquer quelqu'un de là-bas.

- Connaissez-vous les critères utilisés par le groupe pour choisir où implanter ses usines ? Pourquoi dans tel pays plutôt que dans un autre ? Pourquoi la Belgique ?
- Pourquoi Volkswagen a décidé, en 2006, de fermer son usine de production de Forest ? Pourquoi l'usine de Forest plutôt qu'une autre ?

Pour ça j'ai à nouveau plusieurs documents.

Ici c'est un document officiel, c'est un extrait de la revue de presse interne du groupe VW AG. Voilà l'explication officielle du fameux 21 novembre 2006. VW redispose la production de la Golf de Bruxelles en Allemagne pour supporter son usine centrale à Wolfsburg qui souffre d'une sous utilisation. Dans l'usine de Bruxelles qui occupe actuellement 5400 personnes, seulement 1500 vont rester (donc ce n'était peut-être pas une fermeture mais une fermeture annoncée). C'était annoncé ce jour-là par Reinhard Jung, le chef de la production de chez VW. La Golf ne sera plus que construite à Wolfsburg et à Mosel (en Allemagne de l'Est). VW justifie la fin de la production de la Golf à Bruxelles par de trop hauts coûts (l'impression que nous avons c'était que le groupe sauvait d'abord les usines allemandes et donc ferme à Bruxelles, et Bruxelles parce que c'était la seule usine qui produisait la Golf hors Allemagne)).

Cet autre document date de septembre 2006, quelques mois avant l'annonce de la fermeture, pour l'évolution du personnel jusqu'au milieu 2006, pour le premier semestre de 2006 (on est monté jusqu'à plus de 7000 personnes donc on avait déjà réduit). On était 5400 (si on additionne avec les intérim). Sur la deuxième page, c'est très intéressant, et je me demande si ça n'a pas été un des facteurs explicatifs, c'est l'évolution de l'absentéisme (KW c'est la semaine). On voit qu'on atteint un taux absentéisme de 15%, c'est énorme. Ça c'était en 2006, la décision avait sans doute déjà été prise, mais on était déjà à plus de 10% en début d'année. On a tous toujours l'impression que l'Allemagne était moins compétitive que nous, Wolfsburg en tout cas, parce que c'est une vieille usine, par contre Mosel était une nouvelle usine avec des Allemands de l'Est, donc très compétitive. Par contre ce taux est tout de même très élevé. Il y a des chiffres interpellants ici. Un taux d'absentéisme de 15%, il faut le financer! Si on regarde la troisième page, on voit les raisons explicatives de ce taux: accidents de travail, courte durée/longue durée, congé maladie, etc. Même si c'est dû à des accidents provoqués par l'infrastructure de l'entreprise, ça représente quand même un coût supplémentaire. Sur la quatrième page, on voit les salaires bruts de 2006 pour les ouvriers directs et indirects (directs: les ouvriers qui travaillent directement à la chaîne, impliqués dans le montage des véhicules (aussi logistique); indirects: ouvriers qui travaillent à la maintenance, etc.). On voit que l'usine payait 20 000 000 euros

par trimestre pour 1 400 000 heures (JT = jour de travail) et tout le reste c'est du *overcost* puisque c'est jour férié, petit chômage (on te donne congé pour une raison précise exceptionnelle: mariage, décès...), congé d'ancienneté, maladie, récupération du temps de travail, chômage économique, etc. Sur la cinquième page, on voit les catégories de salaires. Avec les différentes primes. Donc on voit que ça fait quand même beaucoup de coûts supplémentaires par rapport à la production pure et dure. Et ce sont des coûts supplémentaires qu'il y a beaucoup moins dans les autres pays (à part peut-être la France), plus tu vas vers l'Est moins il y en a. Par contre, est-ce qu'il y en a dans les autres usines en Belgique je ne sais pas, chez Volvo, c'est peut-être quelque chose à chercher. Donc on voit les différents coûts et les différents statuts (Audi a beaucoup poussé les chefs d'équipe). Sur les 5400 personnes, il y en a quand même 110 qui sont partis. Pour conclure, je pense que ces chiffres là, d'absentéisme, sont très élevés, si on compare avec les pays à l'Est.

- Savez-vous pourquoi Volkswagen a une partie de sa production en Slovaquie ? Quels sont les éléments qui ont poussé le groupe à s'y implanter?

Je pense que c'est principalement à cause des coûts: coûts horaire, du salaire, des charges salariales. Je ne sais pas à combien est l'heure travail d'un ouvrier, elle doit tourner vers les 30 et quelques euros, alors que là-bas ça doit être vers les 10euros. Les salaires et les charges salariales sont élevés. Dans les chiffres qu'on vient de voir, il n'y a pas encore les charges patronales qui sont les deuxièmes plus élevées en Europe.

Une deuxième raison, c'est la flexibilité du personnel. Aujourd'hui Audi Brussels a mis en place de la flexibilité, mais ce n'était pas le cas en 2006. En 2006, si on voulait faire travailler quelqu'un plus que les heures supplémentaires par semaine, c'était galère au niveau légal (avec une pression syndicale pour rendre le canevas légal plus rigide) et au niveau du personnel qui n'était pas motivé. Quand je discutais avec mon homologue slovaque, il me racontait qu'ils faisaient venir les ouvriers pour les formations sur nouveaux produits le samedi et il ne les payait pas. Mais les gens viennent parce qu'ils sont curieux d'apprendre. Le plus gros problème de l'usine en Slovaquie est d'ailleurs la rotation des gens: les gens vont chez VW, se font former, et après 2-3 ans, ils s'en vont pour fonder leur boîte ou dans de plus petites structures.

Donc par flexibilité on entend la motivation et la flexibilité légale qui le permet là-bas par rapport au carcan d'ici.

Il y a aussi le fait que démarrer des nouvelles usines from scratch c'est plus facile. En Slovaquie par contre ils ont repris une usine existante mais ont tout remis à neuf, Mosel et Skoda, c'est la même chose. Et puis c'est aussi une question d'occupation stratégique du terrain: si VW n'y va pas, c'est un concurrent qui occupera le terrain et profitera des opportunités du marché qui grandit. En 2006, c'était un marché vraiment croissant (le mur est tombé en 89, les gens ont commencé à avoir du pouvoir d'achat, etc.). Ce n'est peut-être pas monté au niveau auquel on s'attendait mais c'est quand même une belle augmentation. Par contre il faut savoir que l'usine à Bratislava montait des modèles non pas pour les marchés Est-européens puisqu'ils fabriquaient la Touareg, or à priori ce n'est pas pour les marchés de là-bas, mais c'est pour montrer que VW construit là-bas et est présent. On verra aussi une raison dans une interview plus loin.

3. Audi en général et à Bruxelles

- Pourquoi Audi a décidé de s'installer en Belgique et de reprendre l'usine de Forest ? Pourquoi celle là et pas une autre ? objectif 1515, flexibilité, A3
- L'objectif 1515: l'objectif d'Audi à l'époque était de produire 1,5 millions de véhicules en 2015. Ils étaient à l'époque en 2006 à 905 000 et sont passés en 2007 à 950 000. Donc en 8 ans, ils

voulaient arriver à 1,5 millions. Donc ils avaient vraiment besoin de capacité. Pour faire ça, ils sont passés au *offensive model* avec des *starts of production* pour la TT, A1, B8 = A6, A4, A3, Q5, A5 Cambrio et A8 (des nouveaux modèles à lancer et d'autres modèles à rénover). Ça se sont tous les modèles qu'ils voulaient lancer ou rénover entre 2007 et 2009 (après il y en a encore) pour arriver à leur objectif 1515 de 1,5 millions.

- Ils connaissaient donc un grand succès chez Audi mais avaient aussi besoin de capacité, parce qu'avec leurs trois usines (Ingolstadt, la maison mère; Neckarsulm, à l'Ouest de l'Allemagne; et la Hongrie, Gyor, depuis le début des années 2000). Pour leur objectif, ces trois usines ne suffisaient pas, ils avaient besoin de capacité: soit on construit, soit on rachète. A l'époque, ça a un peu changé par après, la capacité était en Europe, je ne pense pas qu'ils étaient intéressés par une usine au Mexique, en Chine, ou quelque chose comme ça. Pour une question d'image principalement, probablement. Après ils ont un peu changé leur fusil d'épaule quand le dollar s'est écroulé, mais bon ça c'est autre chose.
- Et alors aussi, nous avons produit des A3 en 2004 pour lesquelles Audi était assez satisfait. Il faut savoir que l'usine de Bruxelles a toujours été une usine polyvalente. On a la capacité de produire différents modèles de différentes plateformes sur la même chaîne. C'est dû au fait qu'il y a beaucoup moins d'automatismes, surtout au montage: on a très peu d'automatismes. Ce qui donne une certaine flexibilité: quand ce sont des nouveaux modèles, ce sont des gens à qui il faut apprendre et non à des robots, ce qui serait beaucoup plus long. Il y avait une infrastructure qui le permettait. Et donc on a toujours construit, et on s'est toujours battu pour construire, au moins deux modèles. De façon à ce que, si la vente d'un modèle chute, nous avions encore l'autre modèle. Donc on a construit énormément de modèles différents du fait de cette grande flexibilité. Et à un moment, je ne sais pas pourquoi, Audi nous a demandé en 2004 de construire des Audi A3 (je pense que c'est parce qu'ils lançaient un nouveau modèle, donc ils devaient arranger la chaîne et on nous a demandé de finir l'ancienne série). Donc Audi nous connaissait déjà et savait que les ouvriers de l'usine étaient bons.

Audi s'est donc dit "on reprend l'usine mais pas avec ce genre de coût", et c'est comme ça qu'on est arrivé à la LOI (letter of intent).

Ici j'ai une interview de Stadler, qui était le président du comité d'administration d'Audi, le 17 février au Frankfurter Allgemeine Zeitung, qui est un journal assez connu en Allemagne. Différents points sont cités, mais on a ici un point sur Bruxelles. Le journaliste demande combien de A1 il veut construire et quand amenez- vous la petite voiture sur le marché? Stadler répond qu'ils ont déjà décidé la construction d'une petite Audi en interne, mais que la décision interne doit encore arriver. Le nombre n'est pas encore fixé mais un ordre de grandeur de plus de 100 000 unités par an semble réaliste. C'est donc pendant les discussions pour reprendre l'usine et ça cadre avec l'objectif 1515: ils veulent arriver à 1,5 millions et là dedans il y aurait plus de 100 000 A1 (ce qui représente une grosse partie de leur objectif, donc leur plan était assez conséquent, et qu'ils croyaient fort en l'A1). Ensuite le journaliste demande si la petite marge sur une petite voiture ne met pas en danger leur rentabilité. La réponse de Stadler est qu'une petite voiture ne doit pas spécialement être avec une petite marge, 8% de rendement semble plausible par utilisation de synergies au sein du groupe. Le journaliste dit également: Monsieur Piech a fermé l'usine de Bruxelles, est-ce qu'on ne doit pas construire une petite voiture dans un pays à bas salaire? La réponse est que, premièrement, c'est une décision partagée par plusieurs participants, deuxièmement, ils vont mesurer le rendement du projet et, troisièmement, Bruxelles est une alternative très intéressante du moment que les conditions générales s'accordent. C'est qu'on va arriver à la fameuse LOI. Sous ces conditions que le site traite son salaire, nous pouvons aussi proposer qu'une petite voiture soit produite au cœur de l'Europe et non à l'Est. Le journaliste reprend en disant que Bratislava est moins cher que Bruxelles. Moi je préfère quand l'Audi Q7 est construite à Bratislava bon marché avec une haute valeur ajoutée et une petite voiture avec une petite valeur ajoutée. L'avantage salarial ne suffit pas: la sécurité des processus, une équipe motivée, une structure

de montage, un environnement logistique, doivent aussi influencer la comparaison (compétition). Donc il dit qu'il n'y a pas que les coûts, aussi tous ces éléments, et qu'il préfère avoir une plus grande valeur ajoutée sur une plus grosse voiture: sur une Q7 le rendement est plus élevé (disons 10-12%) et il dit qu'il préfère arriver à ça avec un montage à faible coût salarial parce que c'est plus facile à atteindre et le plus petit rendement là où les coûts sont les plus élevés. Parce que si tu fais l'inverse, tu auras peut-être du 15% sur tes petites voitures mais tu auras 0% sur la Q7. [01.03.05] (avec nos coûts salariaux). Donc on compte sur un montage à Bruxelles quand les conditions contractuelles sont adaptées. Nous comptons aussi sur une restructuration d'environ 2300 collaborateurs. Parce que nous avons une stratégie de croissance, nous voulons, à partir de 2009-2010, penser à une capacité supplémentaire. Ils le préparent donc trois ans à l'avance, ce qui correspond à début 2007. [Journaliste: Marcus Theurer et Henning Peitsmeier]

Un autre document, du bureau de conciliation du 27 et 28 janvier 2007 (en fin de grève), concernant le conflit de VW Bruxelles. Quand il y a grève, et qu'on est en situation de blocage, on fait appel à un bureau de conciliation qui est un organe officiel du SPF emploi avec un conciliateur qui s'assied autour de la table et essaie de trouver une solution. Ses conclusions ont été de proposer de cesser les grèves, conduire les discussions dans le cadre du "paquet de restructuration de VW Bruxelles comme base pour le démarrage de la discussion d'avenir avec Audi", assembler 84 000 véhicules par an avec 2200/2300 collaborateurs (et à terme 100 000 véhicules A1), + fonction de la plaque tournante (ça je ne sais pas si ils l'ont fait finalement... Sur base de la plaque tournante de la A1, de pouvoir faire différents modèles, la S1 ils l'ont faite mais la Q1 visiblement ils ne la feront pas).

L'InfoQuick, c'était le document d'information au sein de VW Bruxelles. Le 27, suite au document précédent, c'est l'annonce comme quoi il y a eu un accord sur les différents points (accord paraphé par les Syndicats, la Direction d'Audi, la Direction et le Conseil d'Administration de Volkswagen Bruxelles):

- production (84 000);
- emplois (2200);
- sécurité de l'emploi (aucun licenciement pour raison économique);
- coûts du travail (réduction de 20% d'ici fin 2009 en maintenant le salaire moyen au niveau belge: plus de productivité, moins d'absentéisme, temps de travail, suppression des équipes de nuit...);
- garantie de revenus (jusqu'au démarrage de la production du modèle d'entrée de gamme d'Audi, l'entreprise garantit aux travailleurs 90% de leur rémunération mensuelle moyenne de l'année 2006);
- participation aux résultats (les travailleurs recevront un bonus calculé sur base de la productivité, qualité, coûts par voiture et présentéisme);
- temps de travail (la durée hebdomadaire du temps de travail sera allongée de 35 à 38 heures sans compensation salariale);
- flexibilité (les possibilités des comptes temps et horaires flexibles sont étendues: c'est le plus minus conto qui a un impact important sur la production puisque cela permet de s'adapter aux besoins, la demande, la vie de l'usine). Le plus minus conto était déjà utilisé par Audi et la Belgique l'a permis en Belgique;
- organisation novatrice du travail: l'usine de Bruxelles sera développée pour devenir l'un des sites les plus performants du groupe Volkswagen (transformation efficiente des structures, amélioration continue, lien étroit entre sous-traitants et production). Il s'agit de définir des groupes de travail avec à chaque fois un porte parole qui rapporte au groupe du dessus;
- attractivité de l'employeur: actions concrètes à entreprendre de la part de l'entreprise pour accroître l'attractivité du travail (management prévisionnel de la santé des travailleurs, attention particulière pour l'ergonomie des postes de travail, introduction du travail en groupes...). Il y avait quand même 15% d'absentéisme, ça doit être lié à l'attractivité de l'employeur. Donc Audi a

bien fait à ce niveau là: meilleure dynamique, meilleur contact, organisation d'événements. Ils ont essayé de créer un esprit de famille;

- qualification: l'entreprise continue à investir dans la qualification du personnel;
- conditions tarifaires: une convention de travail devra être conclue d'ici le 30 juin 2007;
- investissements: le planning des investissements sera détaillé en parallèle aux négociations tarifaires. Au début, c'était assez frustrant car les investissements étaient faits mais pour des fournisseurs allemands donc l'économie belge n'en retirait pas grand-chose. A cause de la centralisation, le service achat était en Allemagne, etc. Ca représente un coût mais Audi regardait nettement moins les coûts que VW. Et puis ils ne connaissaient pas le marché belge et ne voulaient pas prendre le risque de prendre un fournisseur qui ne leur convenait pas. Et à mon avis, ils n'avaient pas confiance dans l'équipe de Bruxelles, parce que ce n'était pas eux qui les avaient choisis.

Et on a ici l'accord qui a été signé par le RH, production, etc. C'est ceci qui a été présenté pour le référendum fait au sein de l'usine. C'est ce qu'on appelle une Letter of Intent. Donc de fin janvier au mois de mars, il y a eu toute la période de départs, discussions pour les prépensions pour les plus de 50 ans, primes pour les départs volontaires, etc. Puis le référendum a été fait en mars.

Ce document-ci est une conférence de presse de Stadler à Ingolstadt concernant la signature de la Letter of Intent chez Audi Brussels. Je suis très content que les discussions sur la restructuration et donc la sécurité future du site de Bruxelles a tourné d'une façon très positive et a exprimé un résultat positif (c'est quelques jours après le référendum). Je veux avec celui-ci remercier toutes les parties. Nous allons directement, en continuité, signer la lettre d'intention qui construit les phases pour une future responsabilité managériale complète d'Audi sur l'usine de Bruxelles. Bruxelles sera avec ça un membre de la famille Audi et partie de la success story et de la stratégie de croissance. Donc ils ont fait le référendum, puis ils ont signé la letter of intent.

La seconde conférence de presse est de Dreves, en production. Il dit: je suis aussi très heureux que nous ayons réussi à prendre Bruxelles comme futur site de production, comme extra site de production dans la famille Audi. Nous sécurisons avec cela 2200 emplois à Bruxelles, avec des perspectives de croissance. La production de l'A3 prévue prochainement nous donnera plus de flexibilité et nous permettra de répondre à la demande pour ce modèle très demandé. Dès 2007, on a repris la production de l'A3 en attendant le début de la production de l'A1. Ils ont fermé seulement quelques semaines entre les deux. Il parle aussi de la motivation du personnel. Audi avait un autre système de production. Il parle également de l'amélioration continue.

InfoQuick du 14 mars: il s'agit de la traduction libre de ce qu'on a vu plus tôt.

Le 30 mai 2007, il y a eu une conférence de presse à Bruxelles, durant laquelle on a officialisé la reprise par Audi. Verhofstadt était présent. On parle ici de 30 000 A3 par an. On parle également des 76% du référendum.

On est devenu mono-modèle à partir de 2005 (sauf en 2006 on a fait la polo en petit volume). Donc quand VW a décidé de reprendre la production de la Golf, il ne restait plus que quelques polo. Et c'est donc à ce moment là qu'Audi a repris l'usine.

- Qu'est-ce que la Belgique a mis en place pour convaincre Audi de s'installer à Bruxelles et de reprendre l'usine existante: de manière plus générale, savez-vous quels sont les principaux éléments mis en place par la Belgique pour attirer les entreprises ? Et dans le cas d'Audi en particulier ?

Donc en plus de la **flexibilité**, j'ai lu dans un article de presse qu'Audi ne payait presque pas **d'impôts**, je pense que c'est grâce aux intérêts notionnels notamment. Est-ce que l'état belge a prévu quelque chose, je ne sais pas. Cet article venait du fait que la commune de Forest était en difficulté du fait qu'Audi payait beaucoup moins d'impôts que du temps de VW.

- Comment décririez-vous la situation d'Audi Brussels en comparaison avec les autres constructeurs automobiles situés en Belgique ? Et la situation d'Audi Brussels en comparaison avec les autres implantations du Groupe ? Qu'est-ce qui, selon vous, est à l'origine de la *success story* de l'usine de Forest dans la production exclusive de l'Audi A1 ?

Je pense que cette *success story* est entre autre à cause de ces différentes mesures, de la motivation, de la diminution du coût salarial (parce que quelque part, il n'y a rien à faire, l'argent est l'art de la guerre), de cette flexibilité... A l'époque Audi n'était pas regardant au centime prêt. Ils étaient prêts à investir pour Bruxelles de gros montants. Je n'ai plus les chiffres en tête. Mais on parle de plusieurs centaines de milliers d'euros qu'ils ont investis. Et cela était beaucoup plus confortable au niveau de la motivation, etc. Passer de l'usine qui complétait la capacité de VW à l'usine qui produit l'A1 en exclusivité, c'est tout à fait différent au niveau de la motivation. Ils investissaient pour le confort du personnel.

Et évidemment le fait d'avoir l'exclusivité du modèle est une arme: on ne peut pas transvaser la production d'un modèle vers un autre site en deux coups de cuillère à pot. Ça peut se faire mais sur un délai quand même de quelques mois. Donc le fait d'avoir un modèle exclusif et surtout sur un modèle qui marche bien, c'est bon pour l'usine. Evidemment si tu fais ça sur un modèle qui ne marche pas bien, c'est dangereux.

4. Conclusion

- Selon vous, quelles sont les raisons qui font, ou pourraient faire, que des entrepreneurs (re)considèrent la Belgique comme un pays dans lequel il est intéressant de s'implanter ?

Je pense qu'Audi est un bon exemple. C'est même pas lié uniquement à l'automobile: mon avis est que le produit de masse en Belgique est mort, ça n'a pas de sens, que ce soit de l'automobile, de l'électroménager, etc. Pour des produits qui peuvent se produire en masse, meilleur marché à l'Est (en Europe ou jusqu'en Chine), je pense que l'Europe de l'Ouest et particulièrement la Belgique n'a aucune chance. Je pense que ce qu'il faut viser c'est cette niche, comme Audi, c'est une marque premium avec une certaine réputation, comparé à une Golf: c'est presque la même voiture, produite sur la même plateforme mais il y a une différence du prix d'achat de plusieurs milliers d'euros qui est due aux matériaux de meilleures qualités mais aussi à une plus grande marge. Et c'est là je pense que la Belgique a une chance parce que le coût n'est pas l'élément majeur, il y a aussi l'aspect qualité, l'aspect délais, etc. Donc pour moi il ne faut pas cibler les produits de masse, mais plutôt des produits à plus grande valeur ajoutée. Volvo marche encore en Belgique parce que c'est aussi une voiture de qualité dont le prix est plus important et n'est pas le critère principal.

Au niveau du coût, on l'a diminué de 20% et ça tient la route. Donc si les entreprises, avec tous leurs stakeholders, en ce compris les employés, font des efforts, c'est possible. Si je prends le cas de Ford. Je pense que justement Ford n'était pas une marque supérieure et je ne sais pas si on a proposé de réduire de 20% l'aspect salarial et si oui si ça a été accepté.

Au niveau de l'automobile il faut aussi savoir qu'il y a une surproduction mondiale. Donc ouvrir aujourd'hui de nouvelles usines n'est pas évident. Donc il faudrait plutôt viser des sociétés comme Tesla, qui ne sont pas encore en Europe, qui sont électriques et toujours premium. On peut aussi essayer de viser les japonais. Donc pour les attirer il faut aller les démarcher et leur montrer des

exemples comme Audi qui fonctionnent bien en Belgique. Après, c'est clair que si on arrive à réduire le coût salarial d'une façon ou d'une autre, au niveau du gouvernement, ce serait évidemment un signe.

E. Erik Prieels, directeur des ressources humaines

- Présentation
- Pouvez-vous vous présenter, expliquer brièvement votre parcours professionnel : quel était votre position lors des négociations en 2006, et quelle est-elle aujourd'hui ?

Mon nom est Erik Prieels. Je travaille ici depuis 1987. J'ai démarré en tant qu'employeur administratif en logistique. Je devais introduire tout le système informatique. A l'époque on produisait la Gold et la Passat. Puis j'ai switché vers une fonction du système toujours dans la logistique où mon rôle était d'être le responsable de projets des différents systèmes que la logistique devait implémenter. C'étaient des systèmes qui venaient du concern et il fallait les implémenter dans toutes les usines du groupe. J'ai fait ça quelques années puis on m'a demandé de prendre de plus en plus de responsabilités. La première était de devenir responsable de service de ce qu'on appelait tech, un service qui s'occupe de toutes les informations techniques concernant la production d'un véhicule. Puis il y a eu le lancement de la Seat dans l'usine et j'ai été responsable du projet pour démarrer la logistique de série. Et là j'étais principalement en Espagne. Ca j'ai fait jusqu'au 21 novembre 2006. Suite à la restructuration, on m'a demandé de reprendre la responsabilité de toute la logistique comme il y avait pas mal personnes qui s'en allaient. Et on a redémarré l'usine en 2006. Ma responsabilité était de redémarrer l'usine avec tous ces fournisseurs. D'abord il fallait restructurer l'organisation interne de la logistique puisqu'il y avait quand même 70% du personnel de logistique qui était parti. Ainsi que redémarrer les relations avec tous les fournisseurs. Et ça ça allait évidemment un peu avec les produits qu'on produisait: donc le démarrage de l'Audi A3 et la fin de la Golf. On avait obtenu qu'on allait survivre avec la production de l'Audi A3 et entre temps on a fait aussi la reconstruction de "hardware" de l'usine pour l'arrivée de la A1. Puis finalement il y a 3 ans, on a fait un tour de chaise et je suis devenu responsable du personnel. C'était un choix qu'on a fait dans l'usine: un changement de fonction de chaque top manager: ça donne un boost de créativité et d'inspiration.

- Quel était votre rôle lors des négociations en 2006/2007 ? Etiez-vous acteur dans les négociations ou davantage observateur ?

Concrètement durant la restructuration, je n'étais pas dans les différents rendez-vous concernant la restructuration avec les syndicats. Mais j'avais comme tâche de redémarrer l'usine point de vue programme, je devais avoir des commandes: à Ingolstadt pour des Audis et à Wolfsburg pour avoir des Volkswagen, pour qu'on puisse survivre. J'étais aussi responsable pour que les fournisseurs autour de nous se relancent aussi. J'étais en quelque sorte le chef d'orchestre. Parce que nous avons une restructuration mais du coup tous les fournisseurs aussi. Donc j'ai suivi toutes les négociations avec les fournisseurs pour qu'on puisse à nouveau produire ensemble. Parce qu'on changeait de modèle, il fallait trouver de nouveaux fournisseurs. Et enfin, on travaillait aussi sur le démarrage d'une Audi A1. En tant que responsable logistique, il fallait s'assurer que tous les points au niveau logistique étaient réglés pour le nouveau modèle (gestion des flux de matériaux, etc.). Je faisais donc de la logistique de présérie. Donc j'étais derrière les coulisses.

1. Volkswagen en général et à Bruxelles

- Savez-vous pourquoi Volkswagen group avait décidé, en 1970, d'installer une usine de production en Belgique (ou, plus précisément, de reprendre l'usine de D'Ieteren) ?

Les vraies raisons je ne les connais pas mais on m'a toujours dit que c'était un peu à la suite de la demande de la famille D'Ieteren. Comme le concern avait de plus en plus d'activités à faire dans l'usine, à un certain moment D'Ieteren a préféré vendre l'usine. Mais la vraie raison je ne sais pas, c'est avant mon temps.

Je pense qu'à cette époque la Belgique était intéressante parce qu'il y avait une industrie automobile importante en Belgique. On parle toujours des usines traditionnelles, et Renault était encore là. On produisait aussi Citroën dans nos bâtiments. J'ai toujours entendu qu'à cette époque là, longtemps après aussi, la Belgique était le pays où se faisait le plus de voitures par tête. Donc il y avait énormément beaucoup d'expérience, de réseaux... Le fait qu'il y avait un grand nombre de constructeurs et de fournisseurs, c'était intéressant pour certains fournisseurs: dans les années 70, il y avait pas mal de fournisseurs communs avec plusieurs usines (du groupe et intergroupes), ce qui malheureusement n'existe plus. C'était évidemment un grand avantage. Ça permet une gestion avantageuse des coûts, des économies d'échelle. Ça joue beaucoup.

- Connaissez-vous les critères utilisés par le groupe pour choisir où implanter ses usines ? Pourquoi dans tel pays plutôt que dans un autre ? Pourquoi la Belgique ?

Je pense que les critères ont changé au cours des années. Ceux de l'époque ne sont plus les mêmes que ceux actuellement. Actuellement, ce sont des critères comme coût, productivité, qualité, sociaux (quel est le taux de présentisme, quelle est l'ambiance, l'atmosphère sociale), et stratégie. L'image qu'avait la Belgique, avec tous les syndicats qui se mettent avec des feux devant les portes des usines, ce n'est pas l'image idéale pour promouvoir une usine. Ce n'est évidemment pas qu'avec l'image qu'on choisit d'ouvrir ou fermer une usine.

- Coût: est-ce qu'on est capable de faire du profit si on produit dans cette usine? En Belgique, tout le monde le sait, on n'a pas un coût salarial favorable. Ce n'est pas le pire en Europe mais c'est le deuxième pire. Mais il y a aussi les coûts généraux pour produire une voiture;
- Productivité: avec combien de personnes on produit une voiture. Il y a des règles évidemment pour calculer la productivité. Mais il va de soi que si on a une usine en Belgique, en Allemagne ou à Bratislava, il y a une comparaison entre les différents sites. On regarde le passé et le futur, est-ce qu'il y a eu une évolution? Quelles sont les règles du jeu? Pour la productivité future, on fait des calculs plus théoriques mais qui permettent déjà une comparaison des trends entre les différentes usines.
- Qualité: il y a le concern qui a des règles du jeu, les voitures doivent respecter certains critères. On a des KPI à suivre. Ici aussi la comparaison est facile à faire entre les usines. Les résultats sont comparables.
- Social: ici c'est simple on sait ce qu'on peut produire par jour mais si il y avait des nouvelles règles tous les jours on ne saurait pas. On s'intéresse ici à une question plus de stabilité sociale.
- Stratégie: actuellement il y a des voitures qu'on fait sur différentes plateformes et il faut que la stratégie indique quel type de technologie on met dans quelle usine. Par exemple, à Bratislava, il y a une Audi Q7 qui se combine avec une VW Touareg et une Porsche Cayenne. Ce sont trois voitures similaires qui utilisent la même technologie. C'est plus logique, plus stratégique de construire ces voitures dans la même usine. Même si ces voitures ne se vendront pas à Bratislava.

Si on va dans un tout nouveau marché non exploité, il y a peut-être d'autres critères: taxes, douanes, imports/exports, qui jouent un rôle. Ce sont des choses qui peuvent influencer le choix pour une usine.

- Pourquoi Volkswagen a décidé, en 2006, de fermer son usine de production de Forest ? Pourquoi l'usine de Forest plutôt qu'une autre ?

Non ça je ne sais pas. Ce que je sais c'est que Volkswagen, à cette époque là, avait fait ressortir le site de production. Je pense qu'il y avait trois ou quatre sites qui faisaient le même produit et ils ont réarrangé leur capacité d'usine en suppléant la capacité de l'usine de Forest et en transférant la capacité de Forest vers Mosel et Wolfsburg, ainsi qu'une petite partie aussi en Afrique du Sud.

- Savez-vous pourquoi Volkswagen a une partie de sa production en Slovaquie ? Quels sont les éléments qui ont poussé le groupe à s'y implanter?

Pourquoi est-ce que le groupe ferme en Belgique alors que d'autres usines sont ouvertes à l'Est? Les coûts salariaux ont sans doute un rôle à jouer. Et puis le fait que Bratislava n'est pas loin de l'Europe de l'Ouest pour toute l'infrastructure des fournisseurs, ça a certainement joué un rôle.

Donc si on revoit les cinq critères cités:

- Les coûts on vient de le dire jouent certainement un rôle;
- La qualité ça ne peut pas jouer un rôle parce que les règles sont les mêmes;
- La productivité joue certainement un rôle. C'est lié aux circonstances de travail dans les différents pays. Il y a d'autres législations et d'autres horaires de travail, par exemple. Au niveau de l'absentéisme/présentéisme, de l'ambiance, aussi. Les facilités sociales sont tout à fait différentes que dans nos pays. Par exemple, ils travaillent un peu plus que nous. Leur législation le permet. Dans ces pays là, ils ne connaissent pas les grèves, ils ne font pas ça. Ils sont meilleurs au niveau du présentéisme mais c'est logique parce que l'infrastructure sociale qu'on a ici en Belgique est très différente que dans les pays de l'Est. Par exemple, ils n'ont pas le réseau. Si quelqu'un tombe malade en Hongrie, il n'a rien. Ça veut dire que la sécurité sociale n'est pas la même.
- Existe-t-il dans le groupe une étude comparative et chiffrée des différentes implantations ou des différents pays où il pourrait être envisagé de s'implanter ?
- Existe-t-il dans le groupe une analyse stratégique, telle qu'une analyse PESTEL ou une analyse SWOT, des différentes implantations ou des différents pays où il pourrait être envisagé de s'implanter ?

C'est très confidentiel ça... Mais c'est sûr que le groupe connaît très bien l'aspect stratégique de chaque pays dans lequel il est implanté. Un élément très important est l'image qu'on a de l'usine. On peut travailler une image mais ça peut prendre des années pour l'améliorer. Je pense qu'à un certain niveau on y est arrivé à Audi Brussels. Mais ça nous a pris du temps et des efforts. Et on n'oublie pas. Donc je mets beaucoup d'énergie pour que l'usine ait une bonne image pour l'Allemagne mais aussi pour les employés. On a été *employer of the year* and *HR ambassador*. Les critères varient en fonction de ce qu'on considère. Par exemple, pour le *HR ambassador*, le jury était impressionné par la façon dont on a évolué dans le temps: de façon positive mais aussi innovatrice, et par le fait qu'on partage nos idées qu'on développe et met en place, même si on doit changer des lois pour ça. Donc on promeut nos idées pour d'autres usines. Des exemples sont le plus minus conto, l'enseignement associé, etc. Moi je suis convaincu qu'en Belgique on sait encore bouger certaines choses. L'enseignement associé: les élèves lorsqu'ils commencent à travailler ne sont pas prêts car ils n'ont pas d'expérience, donc on a (inspiré avec ce qui existe en Allemagne) facilité les programmes dans nos infrastructures. On a intégré le plan d'éducation des élèves dans notre usine. Et puis s'ils sont bons, ils peuvent venir travailler dans l'usine. On pense que c'est une bonne chose et on veut promouvoir ce genre d'initiative.

Je connais un peu la situation des usines, pas toutes évidemment. Mais je n'ai pas de tableau, ça existe certainement. Mais de nouveau je ne pense pas que vous aurez accès à cette information.

Si on prend le cas de la Hongrie, ils sont joviales, sympas, ils parlent plusieurs langues (hongrois et allemands). Bon mais ça n'a rien à voir avec le choix des usines. Je connais leur façon de travailler, de s'organiser: ils sont phénoménalement productifs. Ça se voit tout de suite dans la manière dont ils se réunissent. Et ils travaillent énormément, ils n'ont pas du tout les mêmes horaires non plus. J'ai un jour lu que l'Europe avait des problèmes avec les subsides donnés en Hongrie dans le secteur automobile, mais je n'en sais pas plus.

2. Audi en général et à Bruxelles

- Pourquoi Audi a décidé de s'installer en Belgique et de reprendre l'usine de Forest ? Pourquoi celle là et pas une autre ?

L'opportunité se présentait et juste à cette époque là, la marque Audi avait besoin de capacité, parce que le fait de démarrer le projet de la A1 c'était pour donner énormément de gaz dans leur volume dans leur stratégie de production. Donc l'opportunité en temps et en capacité se présentait et finalement il se présentait une usine aussi qui avait énormément d'expérience dans l'automobile à cette époque là. Mais pour savoir faire ça, il fallait négocier pour avoir tout à fait d'autres conditions de travail ; ce qu'on a finalement réussi à obtenir. Et suite à ça, on a finalement signé l'accord de démarrer la production d'A1.

Si on reprend les cinq critères dont on parlait plus tôt, le coût de travail devait réduire. Ça ne veut pas dire que les gens allaient gagner moins mais travailler plus pour le même argent. Ça c'était le plus grand changement visible, c'est qu'on est retourné d'un régime de 36 heures par semaine à 38h par semaine. Et finalement on travaille 40h par semaine avec une flexibilité qui va jusqu'à 48h par semaine. Officiellement c'est 38 et la réalité c'est 40. Et ce qu'on gagne ici on peut le mettre dans un pot de réserve qu'on fixera suivant les volumes de production qui sont à côté. Mais on a un taux de flexibilité, ce qui veut dire que si le commerce le demande et qu'on doit produire plus de voitures ; on offre la possibilité de travailler 40h. Et ça c'est le plus minus conto: le charme de ce système est que les plus et les minus ne doivent pas être égaux sur une année mais sur le cycle d'une voiture, c'est-à-dire 6 ans.

C'était aussi une raison de timing. C'est bien qu'on ait besoin d'une capacité dans dix ans, mais ils avaient besoin de capacité à court terme parce que l'A1 devait démarrer et c'était un nouveau produit.

Mais le climat social en fait aussi partie. Et le climat social ici avec la situation de VW était assez mauvais. Donc on a eu de forts exercices à remplir parce que ça n'était pas attractif pour Audi. On avait assuré une protection A1 exclusive pour tout le monde sous forme de quelques règles qu'on devait mettre en œuvre. Une des règles était le passage de 36 à 38h et une autre concernait le climat social: pas de grèves, il fallait des règles du jeu à respecter puisque les grèves sont un droit en Belgique. Je pense qu'on a fait pas mal d'étapes depuis.

- Quelques jours après avoir annoncé la fin de la production de la Golf, le groupe a évoqué la production, en compensation, de la future Audi A1 pour limiter l'impact sur l'emploi, à condition qu'un gain de coûts de 20 % puisse être obtenu ainsi qu'un soutien public à l'investissement. Le groupe a-t-il obtenu ce qu'il voulait? Quelles mesures ont été mises en place suite aux négociations?

Donc pour résumer, les éléments principaux étaient flexibilité, stabilité du climat social et expérience dans le passé: on savait comment construire une voiture, on ne partait pas from scratch. Voilà les grands changements au niveau de l'usine.

En plus de ça, quand on parle de flexibilité, un autre type de flexibilité qu'on a ici est notre capacité de polyvalence. Je me rappelle encore que pour la polo par exemple entre le temps où ça a été décidé qu'on allait produire la polo et la production, il n'y a eu que 20 jours. Ça c'est possible parce qu'on est bien organisé. En plus, si on se compare à d'autres usines, ça a des avantages et des inconvénients, mais on est assez lean, ça veut dire qu'on s'arrange en short way. C'est peut-être typiquement belge mais on est très flexible dans notre façon de s'organiser. Maintenant on l'est encore, on n'a juste pas l'opportunité. Par exemple, on décide de faire la Lupo, OK on va faire la Lupo. On était toujours créatif pour trouver des solutions pour qu'un modèle puisse se produire. On va rarement venir chez nous et qu'on répond qu'on ne sait pas produire ce qu'on nous demande. On a toujours dit "oui on peut faire ça" et alors on va réfléchir comment on pourrait faire ça. C'est une forme de flexibilité aussi. Stratégiquement on a toujours vu cette forme de flexibilité comme un point stratégique. On veut être prêt dans le cas où l'opportunité se présente. Mais je ne sais pas si c'est une spécificité de la Belgique mais c'est certainement le cas ici.

- Qu'est-ce que la Belgique a mis en place pour convaincre Audi de s'installer à Bruxelles et de reprendre l'usine existante: de manière plus générale, savez-vous quels sont les principaux éléments mis en place par la Belgique pour attirer les entreprises ? Et dans le cas d'Audi en particulier ?

Je suppose certainement, j'ai vu des personnalités dans les différents moments sensibles lors de la restructuration mais aussi par après. Donc il y a des politiciens qui jouent un rôle énorme en Belgique et dans le concern, donc je suppose que derrière les coulisses, ça a joué un rôle. On les apprécie donc énormément. Mais on a toujours dit que c'était notre rôle en tant que responsables de l'usine de mettre ça en musique. Après avoir signé la LOI, c'était à nous de mettre la théorie sur papier en musique c'est-à-dire non seulement créer une nouvelle production avec des nouveaux robots ou autres installations, mais aussi que l'esprit dans la tête des gens allait changer, c'est ce qu'on a essayé de faire ces dernières années.

Pour le plus minus conto, la Belgique a dû mettre en place des choses pour que ça soit possible.

Je suis sûr qu'il y a eu d'autres rôles mais je n'en sais pas plus. Mon job était en logistique en ce temps.

- Comment décririez-vous la situation d'Audi Brussels en comparaison avec les autres constructeurs automobiles situés en Belgique ? Et la situation d'Audi Brussels en comparaison avec les autres implantations du Groupe ?

C'est une success story. Ce qui est à l'origine de ça, c'est que la politique et les partenaires sociaux et les responsables aient été main dans la main. Par exemple, si on devait introduire le plus minus conto, on avait naturellement besoin de la politique. Il y a dix ans, si je disais quelque chose aux partenaires sociaux je recevais toujours comme réponse "non, ça ne va pas, je refuse". Après la restructuration, si j'allais dans un conseil d'entreprise je recevais toujours comme type de réaction "qu'est-ce que vous allez faire pour résoudre ces problèmes?". Aujourd'hui, quand je suis dans un conseil d'entreprise, après 7 ans, je reçois comme réaction "qu'est-ce que nous allons faire pour résoudre ce problème". Vous comprenez l'avancement qu'on a fait? Aujourd'hui je suis fier. On a connu un vrai changement d'état d'esprit. C'est une nouvelle génération qui demande ça, de dire qu'on doit faire les choses ensemble. On essaie d'implémenter une autre façon de faire.

3. Conclusion

- Selon vous, quels sont les facteurs clés de succès d'une usine de production automobile?

Que les gens viennent travailler avec motivation et envie. Et puis on peut évidemment parler de politique, de législation, de ce qui se passe dans le gouvernement. Mais c'est notre job de soigner nos gens. Il faut travailler ensemble d'une façon proactive.

- Selon vous, quelles sont les raisons qui font, ou pourraient faire, que des entrepreneurs (re)considèrent la Belgique comme un pays dans lequel il est intéressant de s'implanter?

Changer l'image de la Belgique. Comment vous pensez que quelqu'un en Allemagne ou en Angleterre voit actuellement la Belgique? Ils ne comprennent pas combien de gouvernements il y a en Belgique, pourquoi il y a des grèves partout maintenant en Belgique puisque ces règles sont déjà depuis longtemps dans ces pays là. Ils ne comprennent pas qu'il puisse y avoir un risque de manque d'électricité en Belgique, ils ne comprennent pas tout ça. Et quel est l'inconvénient de la Belgique? Parce que les autres pays ont aussi tous des problèmes. La différence c'est qu'ici en Belgique, la moindre chose qui se passe c'est énorme et tout le monde le sait sur l'international. En Allemagne aussi il y a des problèmes, en Angleterre aussi il y a des problèmes. Mais ils arrangent ça entre eux et ne font pas en sorte que toute la presse le montre dans le monde entier. Travaillons ensemble à l'image de la Belgique. Elle n'est pas bonne. Et je crois que ça a un gros impact sur la volonté des entreprises à s'installer ici. L'image ça concerne la politique, économique, sociale...

Il y aussi des éléments politiques à mettre en place. Il faut rendre la Belgique plus attractive économiquement. Il faut diminuer les coûts salariaux. Mais réduire les coûts pour l'usine non pas forcément les salaires. C'est connu que la Belgique n'est pas forte à ce niveau là. Ca représente presque 50%.

F. Bert Mons, directeur chez Agoria

1. The automotive sector:

- Could you explain the value chain of the automotive sector, with the different actors: who are the suppliers, where are they? Who are the customers, where are they, in comparison to the car manufacturers?

Si on parle de la Belgique, on parle de 85 000 personnes employées directement et indirectement dans l'industrie automobile. Cela représente 10% des personnes employées dans l'industrie en Belgique en général, ce qui est assez important. On parle d'une production qui est exportée à 90%. 90% des exports totaux viennent de l'industrie automobile, ce qui représente 10% des exports totaux de la Belgique. A nouveau, cela souligne l'importance, encore aujourd'hui, de l'industrie automobile en Belgique. Pour les données européennes, je vous les enverrai.

Mais si vous regardez l'industrie automobile en Belgique, il y a les passager car et les usines d'assemblage: on a Volvo, Audi, on avait Ford qui est en train de fermer. On a aussi les usines de production et assemblage de camion: Volvo truck situé à Gent (qui est la plus grande usine de camions de Volvo dans le monde), DAF trucks. Puis on a les autobus et autocars, des acteurs importants, Van Hool ou Vidal?. On a aussi les trainers and bodybuilders (je vous enverrai la présentation). Et puis très important, on a Toyota Motor Europe. Ils n'ont pas d'usines en Belgique, leurs usines sont en Angleterre et en France, mais ils ont des activités très importantes en Belgique. Ils ont des activités de recherches et développement, marketing, et des activités de logistique, avec plus de 3000 personnes employées en Belgique (ce qui est même plus qu'Audi). Zeebrugge, grâce à Toyota, est le number one automotive hub dans le monde où les voitures sont chargées et déchargées sur les bateaux. C'est grâce à Toyota, Honda, Mazda, et un certain nombre d'autres acteurs automobiles. C'est pour ça que je dis toujours qu'à coté des assembleurs automobiles, on devrait parler de Toyota. C'est vrai qu'on se concentrait beaucoup sur les usines d'assemblage dans le passé parce qu'il y avait un grand nombre de personnes employées par ces usines. Mais au final même plus de personnes sont employées par les fournisseurs (supply side) ou par des entreprises comme Toyota ou Mazda dont on a le siège pour l'Europe, la Russie et l'Afrique du Nord, du coté logistique. C'est la même chose pour Honda Motor près de Gent. Et c'est un peu toujours la frustration qu'on a par rapport à l'industrie automobile, c'est que c'est beaucoup plus que juste Ford ou Opel. C'est beaucoup plus que l'assemblage.

Il y a aussi un très grand nombre de sous-traitants et d'équipementiers. La majorité des sous-traitants, leur terrain c'est le monde. Le marché automobile par définition est global. Ils ont des succursales un peu partout. Parfois leur maison mère est en Belgique mais en même temps la production se fait en Chine parce que c'est moins cher là bas. C'est le cas de Bekaert qui est actif dans le monde et suit ses clients aussi. Donc ce sont les fournisseurs qui suivent les constructeurs, pas l'inverse. Par exemple, au Brésil, les grands constructeurs tels que GM ou VW s'installent là bas et les équipementiers vont suivre les constructeurs, puisque les constructeurs ont besoin de leurs équipementiers pour fabriquer le produit final. Il ne faut pas oublier que 70 à 80% de tout ce qui est composants, systèmes et sous systèmes, R&D et fabrication se trouvent au niveau des équipementiers et sous traitants. Ce n'est pas le constructeur automobile qui est responsable. Le constructeur automobile il est là pour le design, l'assemblage, les tôles, le châssis, des composants clés pour un véhicule. Mais l'ensemble ou la majorité des pièces sont fabriquées par les équipementiers et sous traitants. Qui sont bien sûr sous une pression énorme en termes de coûts, de qualité, de la part des constructeurs. Mais ce sont eux quelque

part qui sont responsables pour le véhicule. Toyota par exemple a eu toute une série de rappels de véhicules par le constructeur, ce n'est pas Toyota qui était responsable, c'est seulement le responsable final, mais c'est un sous traitant qui a eu un problème dans la chaîne, qui a eu un problème de qualité qui fait que les véhicules doivent être rappelés. Donc si il y a quoique soit qui va mal dans la chaîne, l'ensemble de la chaîne va en être affectée. Donc ce sont les assembleurs/constructeurs qui ont le pouvoir. Tous les fournisseurs dépendent des constructeurs automobiles. Un constructeur automobile dans la plupart des cas a le choix. Donc les fournisseurs doivent respecter les règles, les niveaux de prix, ils doivent suivre là où les constructeurs automobiles construisent une usine. Ce n'est pas parce qu'un constructeur construit une usine en Chine, demandant à ses fournisseurs de le suivre, qu'il va payer les coûts des fournisseurs. Non, les fournisseurs vont devoir construire des ressources et des usines près des constructeurs, afin d'être capable de fournir le constructeur. Si on parle de l'industrie automobile, on parle d'emprunte globale, et ces conséquences: si quelque chose se passe mal dans un continent, tout peut se passer mal dans d'autres continents. C'est une situation très délicate. Il faut garder en tête que 70% de toute la R&D est faite par les fournisseurs. Donc le vrai cerveau vient des fournisseurs. Et puis ils doivent encore vendre leurs produits. Donc ils sont sous d'extrêmes pressions de prix venant du constructeur.

- What is the costs structure of a car? What are the components that weight the most in the cost of producing a car?

Donc 80% du coût d'assemblage des passagers cars est dû au coût salarial. C'est très important puisque cette industrie est très intense en main d'œuvre. Si on parle des 2500 personnes chez Audi Brussels, on parle de presque 5000 personnes à Gent sur les lignes d'assemblage. Mais si on parle de certains fournisseurs par contre, parfois on verra beaucoup de machines et moins de gens sur les lignes. Donc ça dépend. Je pense que pour votre mémoire vous devriez prendre les différents acteurs en compte.

Si on se concentre sur les passager cars seulement, même ici c'est impossible de donner des nombres précis parce que tel ou tel modèle donnera des résultats en termes de coûts complètement différents. Les petites, moyennes et grandes voitures donneront des résultats tout à fait différents. Ça dépend entièrement du modèle, du marché, du volume. C'est impossible à dire mais je pense que par exemple, une tendance très importante est la suivante. Il y avait avant un châssis, un modèle, et cela représentait beaucoup de coûts puisqu'il fallait développer un nouveau châssis pour chaque modèle. Mais ce qu'on voit maintenant c'est qu'avec un châssis, une plateforme, on peut avoir plusieurs modèles construits sur la même plateforme. Certaines entreprises ont même maintenant la stratégie qu'elles veulent avoir un châssis, un continent. Parce qu'en Chine, par exemple, vous ne voulez pas et de devriez pas vendre une Audi A1 en Chine. C'était une erreur complète. C'est trop petit. Les Chinois veulent des grandes voitures. Donc l'ensemble du message marketing pour l'Audi A1 était un grand flop. En Europe, c'est quelque chose de complètement différent. Le constructeur automobile devrait vraiment réfléchir à ce qui est la meilleure stratégie marketing. Si vous voulez, la stratégie marketing est de loin plus importante que la construction de la voiture. Donc si on parle de margins, les margins sont sous une énorme pression. Et c'est pour ça que les constructeurs essaient de rationaliser l'ensemble de la chaîne, de la construction à la vente de la voiture. Par exemple Volvo a annoncé la semaine passée qu'ils auraient une usine, une plateforme. Et ça a une autre implication. Parce que s'ils disent par exemple que tous les petits modèles seront construits à Gent et tous les grands modèles seront construits en Suède, c'est une stratégie, mais c'est une nouvelle stratégie. Volvo serait le premier à mettre ça sur la table. Pour Audi, l'Audi A1 est construite sur la même plateforme que la Polo VW. Mais ils ne construisent pas les deux. Tous les constructeurs automobiles essaient de trouver la manière idéale pour construire une voiture. Pour avoir le processus le plus effectif au niveau des coûts que possible.

Et puis on a tout le jeu entre fournisseurs qui doivent venir avec les composants les plus sophistiqués, avec la plus haute valeur ajoutée, et à nouveau leurs coûts doivent être bons aussi. Ca serait très intéressant d'avoir une interview avec quelqu'un travaillant chez un équipementier. Il y a AW Europe.

Mais donc pour la structure de coûts, c'est plus ou moins impossible de la connaître. C'est dur à dire et puis les constructeurs ne révéleraient jamais ces informations. Ce que nous savons, c'est qu'il faut savoir que 80/75% du coût d'assemblage est dû au coût de la main d'œuvre. Si on arrive à diminuer ces 80/75%, alors on a une chance d'avoir de nouveaux modèles. Parce que si Volvo ou Audi doivent se battre pour obtenir un nouveau modèle, le successeur de l'Audi A1 ou de la Volvo actuelle, dans le groupe, ils doivent se battre. Audi à l'exclusivité de la A1 mais il leur faut un successeur, avec 120 000 unités par an, ce n'est pas assez pour être une usine effective au niveau des coûts. Dans un scénario idéal, il faut deux modèles au moins, pour qu'ils s'accordent au niveau des cycles de vie, mais aussi pour les chiffres/le volume. Pour être très effectif au niveau des coûts, tu as besoin d'une usine à trois shifts. Mais quand le nombre de voitures demandées et donc à produire diminue, il faut construire moins de voitures, avec moins de gens. Et cela rend les coûts pour opérer l'usine extrêmement élevés. Alors on peut avoir des incentives pour diminuer les coûts, mais si l'usine est trop élevée, tu peux oublier les incentives. Par exemple, Audi Brussels sait que dans un scénario idéal, ils ont besoin d'avoir un second modèle à côté de l'A1. Et pour être exacte, il leur faudrait trois shifts. Quand Audi est arrivé en Belgique, ils ont mis en place le plus minus conto, ils ont négocié des conditions spécifiques pour pouvoir relancer l'usine. Mais ensuite si tu veux croître, et avoir un futur sustainable, il faut un second modèle. Donc un modèle n'est pas suffisant. Just pour donner un exemple, Audi produit dans les meilleures années d'un modèle 120 000. Quelle est la production à Gent? 280 000. Si tu as une capacité et une production égalant 260 000/270 000 et trois shifts, alors tu as une usine très efficace au niveau des coûts. Ces chiffres sont l'idéal pour la Belgique. C'est basé sur la productivité, l'efficacité des coûts, la logistique: quelle est la distance entre les fournisseurs, l'usine d'assemblage et le marché? Si on regarde Volvo à Gent, ils sont maintenant en train de insourcing certaines activités, ils avaient des fournisseurs pour certains éléments qu'ils réintègrent aujourd'hui ce qui signifie qu'ils ne veulent plus ces coûts extra des fournisseurs (à part des gens qu'ils doivent engager pour faire ce travail).

C'est une nouvelle tendance qu'on voit. Ce qu'on voit aussi c'est que pour tout ce qui concerne la productivité, l'efficacité, l'industrie automobile *has always been leading* dans le système de production. Le système de production lean est appelé le Toyota Production system. Donc l'industrie a toujours été en tête pour devenir plus efficace, etc. Donc aujourd'hui, on ne va plus faire de grands bonds comme ça, on va faire des petits bonds: mieux, mieux... pour augmenter nos marges. Mais on a besoin de repenser complètement notre façon de faire des voitures si on veut continuer à avoir une empreinte dans l'industrie automobile en Europe. On doit gérer nos coûts et on a besoin d'encore vendre des voitures. Un fait très important est que ma génération voulait acheter une voiture à l'âge de 18 ans, ta génération veut acheter une voiture à l'âge de 23/24 ans. Cela veut dire qu'on considère la mobilité d'une façon complètement différente. On ne veut pas une voiture, on veut une infrastructure de mobilité. Mais on voit que les ventes de voitures stagnent en Belgique et en Europe de l'Ouest. Aujourd'hui cela se passe en dehors de l'Europe. Donc il ne faut pas s'attendre à un boom soudain.

- What are the main challenges to competitiveness in the automotive industry?

Un des challenges principaux est d'avoir la capacité près des marchés. Regardons l'Allemagne, pourquoi y a-t-il encore une industrie automobile importante en Allemagne? Parce que toutes les maisons mères s'y trouvent. BMW ne fermera pas une usine dans son pays. Ils ont les gens, la connaissance, un coût élevé de main d'œuvre aussi, mais un marché important aussi. Ils sont moins cher que la Belgique mais quand même. On a un régime spécial en Belgique où le travail en équipe

permet de réduire le coût de travail, ce qui permet d'être plus ou moins compétitif avec l'Allemagne. Sans ça, nous ne serions pas compétitifs et nous serions bien plus cher que l'Allemagne. Donc c'est un avantage important. On a besoin de maintenir ces réductions spécifiques!

2. The automotive industry in Europe

- What are the main reasons leading the automotive industry to evolve from Western to Eastern Europe?

La Belgique est un pays très cher. Les coûts salariaux sont trop élevés pour une industrie intense en main d'œuvre. Si on parle de compétitivité, on parle de l'Europe de l'Est et de pourquoi il y a encore certaines des usines en Europe de l'Ouest mais surtout des usines sont construites en Europe de l'Est et hors Europe, c'est parce que la Belgique est clairement trop cher en termes de coûts salariaux. Dans le cadre de la fermeture de Ford Genk, certains journalistes ont à nouveau fait l'exercice de trouver combien représente le coût salarial en Belgique dans le coût total de l'assemblage d'une voiture: 80% du coût d'assemblage est du coût de la main d'œuvre. Certains diraient que ce n'est que 5% mais alors on regarde l'ensemble du cycle de vie de la voiture: production, marketing, ventes, recyclage. Mais si on parle de l'activité économique industrielle ici en Belgique, on doit seulement regarder le coût d'assemblage. Et ici le coût salarial représente 75 à 80% du coût d'assemblage d'une voiture. Prenons l'exemple de Ford, comme Opel. Le problème de base en Europe est qu'on a de la surcapacité: trop de capacité et pas assez de ventes. Cela signifie que la plupart des marques, à part peut-être Audi et le groupe Volkswagen en général, doivent couper dans leur capacité. Mais nous n'avons pas vu de fermeture majeure d'usine en Allemagne. Mais on a eu des fermetures en Belgique ou en France aussi. Cela signifie que s'ils veulent fermer des usines, ils regardent le coût salarial et le pays. Ils ne fermeront pas les usines en Allemagne si leur maison mère s'y trouve. C'est la même chose en Suède: il y a beaucoup de discussions pour le moment à propos de ce qu'il se va se passer pour Volvo Gent. Volvo Gent est une usine, leur maison mère est en Suède, ils construisent de la capacité en Chine et ils vont probablement construire de la capacité en Amérique du Nord. Cela signifie qu'ils doivent regarder leurs ventes. S'il y a assez de ventes en Europe, il n'y a pas de problème. Mais le problème c'est que l'Europe devient un marché de remplacement. C'est toujours le principe, même pour d'autres consumer goods, c'est que c'est important de produire près de la demande. Par exemple, pour une voiture, on a besoin de sa capacité près du marché.

- In Belgium, what is the strategic environment for automotive companies? Do you have an analysis discussing to the political, economic, social, technological, environmental and legal dimensions in Belgium (compared to others countries)?
- What are the main measures put in place in Belgium to attract automotive firms? Are they taken into account when companies consider a new implementation?

On a un régime spécial en Belgique où le travail en équipe permet de réduire le coût de travail, ce qui permet d'être plus ou moins compétitif avec l'Allemagne. Sans ça, nous ne serions pas compétitifs et nous serions bien plus cher que l'Allemagne. Donc c'est un avantage important. On a besoin de maintenir ces réductions spécifiques!

- And, in Slovakia/other Eastern countries, what is the strategic environment for automotive companies? Do you have an analysis discussing to the political, economic, social, technological, environmental and legal dimensions?
- What are the main measures put in place in Slovakia/other Eastern countries to attract automotive firms? Are they efficient? Are they sustainable?

- Do you have a comparative analysis of the automotive industry in Belgium vs. Slovakia/other Eastern countries? Why was Belgium the first car producer per capita worldwide until 2001 and has been replaced by Slovakia?
- What are the main advantages and disadvantages of both Belgium and Slovakia/Eastern countries when it comes to answer to the main challenges faced in the automotive industry?
- What are the key success factors in the automotive industry and what the drivers for countries to make the automotive industry flourish their countries?

3. Case study - VW/Audi Brussels

- What are the reasons why Volkswagen came in Belgium in 1970? Why was it interesting to have a facility in Belgium?
- Why did Volkswagen leave their Belgian facility rather than another in 2006? Was the Belgian facility less competitive than the others of the group or was it for another reason?
- Why did Audi buy the Belgian facility, why was Audi willing to take it over?
- In your opinion, what was the role of the Belgian government in the negotiations with Volkswagen group and Audi in 2006-2007?

Dire que c'est Monsieur Verhofstadt avec quelques personnes qui ont tout fait pour qu'Audi fasse les investissements à Bruxelles, grande question. Est-ce que Audi avait besoin en 2006 d'une capacité, avait besoin d'une usine pour construire l'Audi A1, oui. Mais dire qu'on avait vraiment besoin de Bruxelles pour fabriquer un véhicule, non. La Belgique est un pays très cher. Les coûts salariaux sont trop élevés pour une industrie intense en main d'œuvre.

- Why is Audi's plant a success in Belgium while their competitors are closing their facilities? Why is there such a diversity in success or failure of car manufacturers? Is it only related to the companies in themselves? For example, why is Ford leaving the country while Audi is increasing its production in Belgium?
- Do you know why is Toyota implanted in France and not in Belgium? Are there specific measures granted by the French government to attract Toyota?

4. Conclusion

- What should Belgium do to increase its competitiveness in the automotive industry and to reboots the activity in the sector?
- Do you have documentation that could help me in my research? I would be very grateful if you could send me the documentation you have about these subjects.

[Suite des notes de cette interview]

Les clusters ont un gros impact puisque si on est proche l'un de l'autre on a encore plus de pouvoir sur les équipementiers qui s'installent près des assembleurs. Un équipementier peut servir soit juste une usine mais alors si elle ferme il ferme aussi, ou plusieurs usines du même groupe mais alors si l'usine près de laquelle il était localisé ferme il va avoir des difficultés à rester compétitif au niveau des coûts de logistique si il ne sert plus que l'autre usine plus loin, ou encore servir plusieurs usines différentes de groupes différents si elles sont situées dans une même zone (comme en Belgique auparavant). Donc c'est beaucoup plus efficace au niveau des coûts la dernière option. rem: les assembleurs ont le pouvoir sur la chaîne. Et les équipementiers ont une pression énorme au niveau de leur coût. Mais aussi au niveau de la qualité et de l'innovation parce qu'aujourd'hui, l'innovation et la recherche vient des équipementiers et pas des assembleurs donc si il y a un problème de qualité au niveau de l'équipementier c'est toute la chaîne qui a un problème. Un équipementier va devoir s'adapter à la

localisation des assembleurs, tout en essayant d'être près de centres de recherches aussi → intérêt des clusters.

coût de travail: beaucoup plus élevé en Belgique que en Hollande → Tesla pensait s'installer en Belgique et est finalement allé en Hollande car coût de 33 comparé à 44... Et nous ne sommes pas mieux payés en Belgique mais les coûts salariaux sont beaucoup plus élevés. Il y a donc un manque de transparence aux niveaux des charges sociales et peut-être un besoin pour plus d'efficacité au niveau des dépenses de l'état. Les hollandais ne sont sûrement pas plus malheureux ou moins bien protégés au niveau de la sécurité sociale. Pourtant leurs charges salariales sont beaucoup plus faibles.

En plus de ça, j'ai rencontré Audi et Volvo la semaine dernière et ils ont parlé du problème de l'absentéisme... Ce qui signifie peut-être que le système social n'est pas bon. On est peut-être trop protégé. En Allemagne, si on est malade, on va chez le médecin de chez Audi qui décide en fonction du travail qu'on effectue si oui ou non un congé maladie est nécessaire. En Belgique, il suffit d'aller chez son médecin et de demander un certificat pour demander plusieurs jours.

Donc on doit se concentrer sur les coûts, l'efficacité des coûts, principalement du travail puisqu'il représente 80% du coût de l'assembleur automobile; la localisation par rapport au équipementiers (qui normalement s'adaptent) et de la demande parce que la logistique est aussi un grand enjeu; la stratégie marketing (en Chine il ne faut pas avoir de petites plateformes puisque les petites voitures ne marchent pas là-bas); la durabilité de l'usine (il faut au moins deux modèles idéalement trois pour avoir un successeur et pour produire environ 270 000 véhicules par an car c'est ce qui a été défini comme le volume adéquat pour une usine profitable en Europe de l'ouest au vu des coûts, etc.); et il faut repenser tout le modèle social pour avoir moins de charges sociales et éviter l'absentéisme. L'idéal serait de parvenir à un coût similaire à celui de l'Espagne.

Volvo a annoncé une nouvelle stratégie de plateformes: avoir toutes les petites voitures assemblées sur des petites plateformes en Belgique par exemple et les grandes en Suède. D'autres stratégies arrivent comme par exemple avoir une plateforme par continent.

G. Joost Vantomme et Steven Soens, conseiller et directeur des affaires publiques à la FEBIAC

1. Introduction

- Could you introduce yourself: what is your function within FEBIAC?

La Febiac est l'association belge (pas régionale) de l'automobile et du cycle. Ça veut dire que nos membres sont pour deux tiers des importateurs de véhicules de l'étranger en Belgique. On parle des véhicules poids lourds, utilitaires mais de moindre poids, privés, et deux roues motorisés. La Febiac est la plus connue à travers des salons. Dans les grandes lignes, la Febiac s'assure que le véhicule se porte bien en Belgique. Ça veut dire qu'elle s'occupe aussi d'autres dossiers comme la mobilité, la fiscalité, la publicité, etc. qui touchent au produit (contrairement à un organisme sectoriel: on ne s'occupe pas des négociations pour les salaires par exemple, on ne s'occupe pas des législations sociales). Pour ce qui est de la fiscalité, on s'occupe de toutes les règles fiscales pour acheter un véhicule, pour le carburant aussi, toute l'enveloppe de taxation qui touche au véhicule, ça c'est bien évidemment en élément qui pèse sur le bien-être du produit en Belgique (on vous enverra le mémorandum). Pour la mobilité il y a aussi des éléments fiscaux. Ce sont des éléments qui ne sont pas traités par les organismes sectoriels en Belgique. On travaille en collaboration avec ces organismes. Chez nous ce sont les importateurs et les constructeurs: Audi par exemple, Volvo, R&D comme Toyota; ou des agences d'imports. Nous on ne s'occupe pas des garages. On défend les intérêts des importateurs et des constructeurs: quelle est la place de la voiture dans la chaîne de valeur de la mobilité, comment on voit la comodalité? Donc notre rôle par rapport à ces éléments, c'est qu'on a des

partenaires privilégiés politiques pour négocier avec les cabinets et les administrations. Par exemple, le comité de mobilité, éducation: on manque de main d'œuvre qualifiée et ce n'est pas évident de sensibiliser les jeunes pour apprendre les skills nécessaires pour le secteur plutôt que de jouer sur google. Il y a un autre document intéressant c'est Febiac Info qui indique les différents accords avec le gouvernement.

2. The automotive sector

- Could you explain the value chain of the automotive sector, with the different actors: who are the suppliers, where are they? Who are the customers, where are they, in comparison to the car manufacturers?
- What is the costs structure of a car? What are the components that weight the most in the cost of producing a car?

Ce n'est pas une question à laquelle on peut répondre comme ça... Je ne sais pas vous dire le moteur, c'est autant et la carrosserie, c'est autant.

Pour concevoir un nouveau véhicule from scratch, il faut compter 5 ans. Le cycle de développement est de 5 ans. C'est la raison pour laquelle les constructeurs demandent un horizon de législation au-delà de 5 ans, pour que le véhicule qu'ils sont en train de développer puisse être vendu au-delà des 5 ans. Toutes les demandes au niveau émission, sécurité, ergonomie, tout le package doit être connu en détail au moment du développement. On a du mal à imaginer que pour les plateformes, vous savez sur lesquelles sont construits différents modèles, par exemple le niveau de sonorité touche à cette plateforme. C'est un raisonnement auquel nous tenons beaucoup. Si on modifie le niveau de sonorité, on dit "oui on peut le faire" mais il faut au moins 5 ans de lead time pour mettre ça en place. Donc l'homologation (ensemble des tests auxquels le véhicule doit répondre avant d'être mis en circulation). Aujourd'hui je constate qu'il faut répéter ce besoin de longue durée à chaque discussion à ce sujet aux responsables au niveau national, à la Commission européenne, au Parlement. C'est un challenge général mais très peu de gens prennent ça en compte car ils sont peu familiers avec le produit. Donc il y a un cycle de 5 ans de développement, puis il y a un autre cycle qui se raccourcit. Si on parle de compétitivité: la durée pendant laquelle le véhicule peut être vendu se raccourcit de plus en plus parce que les gens veulent toujours quelque chose de nouveau (plus puissant, plus d'options, d'autres couleurs, etc). Dans un cycle de vie, après trois ans il y a au moins un facelift pour ne pas dire un grand facelift, et après deux facelifts, il y a un autre cycle de développement de 5 ans qui est repris. Donc au niveau des coûts, il faut bien imaginer qu'il y a un jeu qui va de plus en plus vite: R&D de 5 ans, durée de vie de 3 ans plus 3 ans. Un facelift ça peut être un redesign au niveau optique mais c'est souvent aussi une mise à jour au niveau des législations parce que ça change quand même souvent. Ça peut être un autre set d'options, ou des options d'avant qui deviennent standards, ou une autre motorisation du véhicule (plus fort, moins de consommation), une version électrique ou hybride, etc. Donc pour chaque modèle le coût de R&D est très élevé. Le travail proprement dit est souvent réalisé par les fournisseurs, c'est pour ça qu'ils sont près des constructeurs. Le fournisseur fait une alliance avec un certain constructeur en lui offrant un certain nombre de développement. Je donne un exemple qui parle beaucoup: le Idrive de BMW (le gros bouton de console), ça permet de lancer un appel, de travailler sur l'écran. Ça c'est un développement d'un fournisseur qui a émis l'idée et l'a proposé à BMW. Et tout le monde le voulait. Donc les coûts de développement ont été encourus par les fournisseurs. Ça peut aussi être une demande du constructeur qui a besoin du siège du fournisseur mais qui veut un système de massage de dos par exemple. Il y a des technologies développées par des grands fournisseurs, on ne parle pas des petits, et ils poussent leurs technologies dans les véhicules et cherchent un constructeur qui est prêt à prendre le risque. Parce qu'évidemment chaque nouvelle technologie intégrée dans un véhicule produit en grande série emmène un risque: il pourrait y avoir un

problème au démarrage, ou les clients pourraient ne pas en vouloir. C'est en général très difficile d'obtenir l'exclusivité, et même c'est assez facile de reprendre une nouvelle technologie et de la présenter autrement. Et en général un fournisseur fournit souvent plusieurs constructeurs. Il faut distinguer le site et l'entreprise. Si par exemple on parle aujourd'hui de SAS de Forestia qui était à Gant et à Bruxelles, ils avaient deux sites, et chaque site était lié avec un constructeur, avec un site de construction. Et si le site de construction diminue en volume, alors un par un les fournisseurs doivent faire pareil. A un moment donné Forestia était seul à Gant et fournissait à Bruxelles et à Gant. Là alors il y a alternance: avec un peu de chance, la montée en cadence à Gant coïncide avec une décroissance de volume à Forest. Et ça permet de jouer un peu avec les volumes et de garder quand même l'effectif en place. Mais en Belgique, comme il y a de moins en moins de constructeurs, et que d'autre part les constructeurs demandent de plus en plus à avoir un site dédié à leur process pour avoir le maximum de flexibilité en just-in-time et dans la mise en séquence aussi, c'est en contradiction avec la logique pour le fournisseur. A force de travailler sur les coûts, les sites d'assemblage ont installé le just in time mais ont aussi installé le séquençage. Ça leur permet de bien balancer la ligne d'assemblage et ça leur permet également de bien balancer leurs fournisseurs. En gros, ça leur permet de balancer leur supply chain. Ça leur permet aussi de résoudre des problèmes qu'il peut y avoir avec l'un ou l'autre fournisseur ou composant.

On vient donc tout doucement aux arguments de coûts. A un moment donné, les constructeurs ont outsourcé le travail. Je parle de 1990. Ils ont fait ça parce que les salaires dans le secteur dans lequel les constructeurs étaient actifs étaient plus élevés par rapport au secteur dans lequel travaillaient leurs fournisseurs. C'est le système belge/Europe de l'Ouest, qui a des comités paritaires, qui permettent qu'une heure d'un ouvrier est plus chère ou moins chère dans le secteur plastique par rapport au secteur métal par exemple. Donc le salaire des ouvriers chez les constructeurs était plus élevé que celui chez les fournisseurs. C'est le système des conventions collectives. Ça dépend du comité paritaire auquel tu appartiens.

Donc le fait que les constructeurs s'en aillent fait que les fournisseurs s'en vont aussi. Par exemple, Magna, un tout bon constructeur à travers l'Europe, ils ont été demandés d'avoir un site à Genk dans le supplier parc aux pieds de la chaîne qui transporte à travers la route (Lugbrug), une mise en séquence dans l'air à travers la route. La situation à Gent, c'est qu'il y a l'usine de Ford, puis la Henri Ford laan, et de l'autre côté il y a le supplier parc. Et pour lier les deux, il y a un pont qui passe au-dessus de la route. Donc il y a 20 ans, pour diminuer les coûts, on a outsourcé de l'usine à coûts salaires élevés vers les fournisseurs de l'autre côté de la route dans le supplier parc où les salaires étaient moindres. Plusieurs entreprises étaient situées autour. Ils ont donc mis leurs produits sur cette chaîne en séquence et en faisant cela ils ont fait leur travail à eux en dehors des bâtiments de l'usine de Ford. Et l'usine ne faisait plus que l'assemblage. Du coup les fournisseurs ici sont devenus entièrement dédiés (one-to-one link) à l'usine de Ford. Donc maintenant que l'usine de Ford ferme, ils ferment.

Donc jusque là, c'était un coût fixe et c'est devenu un coût variable. Quand ce sont les employés de l'usine qui font le travail, tu les as sur la payroll et tu dois payer même s'ils sont malades, etc. Tandis que là tu paies à la pièce à un prix négocié avec les fournisseurs. Mais ce n'est plus le salaire que tu paies. Ils ont varié leurs coûts et c'est quelque chose qui arrive de plus en plus (même dans d'autres secteurs, en informatique par exemple).

Au niveau des coûts, il y a le jeu des coûts, mais aussi un risk management. Parce que les coûts sont discutés par unité. Sauf qu'au début la législation se fait sur X véhicules par an. Mais si les X véhicules ne sont pas vendus, X devient X-. Mais les coûts fixes pour s'installer et pour assurer la production sont ventilés par le nombre de véhicules: s'il y a plus de véhicules, c'est bien, mais s'il y en a moins, le risque est poussé hors l'usine du constructeur vers les fournisseurs. Parce que la

négociation se fait au préalable, le résultat en est le coût d'unité, et si par après les conditions changent, Ford y gagne. C'est le jeu des sous traitants. Ce sont les constructeurs qui ont le pouvoir de négociation. Quand un nouveau modèle est lancé, on peut imaginer le nombre de véhicules que ça représentera et donc le revenu que ça peut amener. Ceci dit il y a aussi des relations d'autres contrats dans d'autres pays entre ce constructeur et ce fournisseur là, donc il se peut très bien qu'un fournisseur accepte un contrat dans un pays qui n'est pas très bien négocié parce qu'il sait que s'il résout le problème de ce constructeur dans ce pays, il aura droit à un volume beaucoup plus important dans un autre pays.

Quand on voit la composition du coût, il y a le coût unitaire qui est le salaire brut. Dans le brut, il y a plusieurs composants que l'employeur doit payer. Par exemple, Ford doit payer pour ses salariés pas seulement le salaire, mais aussi la sécurité sociale (contribution de l'employeur: +/- 13%), les charges fiscales, d'autres bénéfices, les congés maladie (les x premiers jours sont payés par l'employeur, puis pris en charge par l'Etat), les formations (on n'est pas productif lorsqu'on est en formation). Tandis que quand on est dans un modèle outsourcing, tout ça, l'entreprise ne doit pas le prendre en charge directement en tant qu'employeur. Elle paie selon un contrat, probablement en termes de volume et de productivité: le volume, le temps, etc. Et le fournisseur va voir si c'est faisable en fonction de son coût salarial.

Donc le problème en Belgique, c'est que la compétitivité des package horaire est faible malheureusement. Ce que j'ai entendu en Belgique c'est que le coût pour l'employeur c'est 30 euro/heure, alors qu'en Espagne par exemple c'est 10 euro/heure en moins. Les salaires de base ne sont pas nécessairement trop élevés mais les charges sociales pour l'employeur bien et la fiscalité. Ca on peut trouver ça sur la Commission européenne. En gros, un opérateur de ligne ouvrier chez Ford, il a 12 euro/heure brut (ça peut être entre 10 et 14). Avec ce chiffre là, sachant qu'il y a 38/40h par semaine, vous pouvez calculer le revenu par mois, et vous allez trouver le taux d'impôt qu'il va payer. Donc le salaire net qu'il va avoir. Ca dépend d'autres choses mais c'est principalement ça. Pour l'employeur, grossièrement, ça double, 24 euros. Sur ça il y a les coûts de vêtements (tenues de travail), coût de formation (qui est très important), et toute une série de coûts qui s'ajoutent à ça. Mais on va dire qu'on arrive à 30euro/heure tout compris pour un opérateur à long terme. Mais ça, c'est pour la Belgique. Si on fait le même calcul en France, par exemple, on aura quelque chose de très différent, pour différentes raisons. En Belgique, on connaît le système d'index. En France, on ne le connaît pas. Donc année par année, le français recevra moins que le belge. L'ouvrier va garder son pouvoir d'achat net chaque année en Belgique, par contre l'employeur va voir augmenter sa charge de salaire année après année. Ce n'est pas le cas en France. Ce système est un peu freiné pour le moment. L'idée est d'attendre d'avoir un différentiel de 3% et puis de faire un saut d'index. Donc à terme, ça va faire un delta de 3% que l'ouvrier va porter toute sa carrière professionnelle. Donc ça représente quand même une moindre charge pour l'employeur considérable à terme. Donc ça c'est bien pour la compétitivité de la Belgique. Les allemands aussi avaient un gros désavantage au niveau des coûts salariaux. Mais eux ils ont beaucoup travaillé sur ce problème ces dernières années, pour le faire diminuer. Et les ouvriers étaient d'accord pour ne pas avoir d'augmentation de salaire, ils étaient d'accord pour le même salaire d'augmenter le nombre d'heures de prestation. Donc le *loan spanning* est de plus en plus important entre la Belgique et l'Allemagne. Et en Belgique, c'est la première fois qu'on en parle un peu plus sérieusement mais il n'y a encore rien. Mais il faut travailler sur ce point là ça c'est clair.

Vous mentionniez le chiffre de 80% tout à l'heure de coût lié au salaire. On peut discuter évidemment. Il y a les coûts du site d'assemblage, ceux des fournisseurs premier rang, deuxième rang. Si on prend le chiffre seulement dans le cadre de l'usine d'assemblage, je ne serais pas trop d'accord, si on prend le chiffre dans l'ensemble de tous les salaires à payer pour produire un véhicule (employés qui fabriquent le métal, chauffeurs qui transportent les matériaux dans la supply chain, etc.), alors on peut peut-être

arriver à ce chiffre là. Mais les constructeurs essaient, à chaque fois qu'ils entrent dans un nouveau cycle de développement, de concevoir un véhicule qui justement peut être assemblé de manière plus rapide, plus ergonomique, que le véhicule précédent. Le but de cela est de travailler sur deux éléments: le coût salaire et la flexibilité. Ford n'a pas intérêt d'avoir un délai de trois mois entre la commande et la livraison, ils ont tout intérêt de fournir les voitures commandées le plus vite possible comme ça le working capital/le montant d'argent qui est bloqué dans l'usine sur les véhicules en cours mais pas finis diminue. Si vous avez une force de travail bien formée, polyvalent, on a plus facile de construire un processus d'assemblage qui est flexible et rapide, qui permet d'assembler un véhicule dans un cycle d'une dizaine d'heures (c'est le cas à Genk je crois): entrée body, exit véhicule, ils doivent être à dix heures. Ça permet de diminuer le working capital. C'est intéressant de se demander combien de véhicules sont en chaîne chez Audi et le capital que ça représente on peut l'estimer assez facilement: vous connaissez le prix de ventes, la marge sur le véhicule, vous faites une ligne plus ou moins linéaire à travers les véhicules qui sont dans le process/vous faites l'intégrale, ça vous donne le montant du capital qui est bloqué entre l'entrée et la sortie de l'usine. C'est important parce que si vous prenez cette usine là et que vous l'installez au nord de la Norvège où il n'y a pas de culture automobile, vous imaginez bien que ça va prendre beaucoup de temps avant que vos ouvriers soient à niveau pour pouvoir faire pareil qu'à Genk. Le working capital sera beaucoup plus élevé, le coût/qualité sera plus élevé aussi. Donc je suis en train d'énumérer certains éléments répondant à votre question.

Le niveau de compétence à tous les niveaux de la main d'œuvre en Belgique est donc un avantage. La relation entre ce niveau de formation, flexibilité, polyvalence, on voit très bien qu'il y a un lien avec le coût du véhicule. Si vous vouliez faire la même chose dans des pays de gens qui n'ont jamais vu un véhicule ; votre usine sera complètement différente, votre façon d'opérer sera complètement différente. Le coût non qualité sera beaucoup plus élevé et vous savez ce que ça coûte un véhicule qui est fini mais qui a plein de problèmes de qualité. Ça coûte encore une fois le coût du véhicule pour corriger et éliminer ces problèmes de qualité. Donc tout ça ce sont des éléments qui sont pris en compte pour décider où Ford par exemple va situer son usine d'assemblage.

Pour résumer, on parle **du salaire (charges salariales), de la productivité, de la qualité de la main d'œuvre, de la proximité avec les sous traitants et fournisseurs, le coût fiscal et parafiscal**. Il y a aussi le **régime politique, légal...** On n'a pas encore fait une analyse de l'environnement stratégique mais c'est parce qu'on n'est pas encore prêt. Il ya encore bien d'autres éléments qui rentrent en jeu.

Ce qu'on a énuméré ici ce sont les éléments assez visibles mais il y encore d'autres éléments qui rentrent en jeu. Par exemple, le marché. C'est toujours correct aujourd'hui de dire que l'usine d'assemblage de préférence est située dans le **centre du marché**. Cela permet de réduire les **coûts de logistique ou de transport**. Et le design, qu'est-ce que veut le client, c'est aussi lié au marché: si on n'a pas de feeling avec le marché, si on n'a pas de feedback de la part du marché vis-à-vis du produit, ça devient difficile de faire des produits qui répondent à toutes les demandes du marché. On a besoin de connaître les besoins du marché: pour certains c'est un commodity pour d'autres c'est du prestige. Il se trouve qu'ici on se trouve dans un marché saturé. Tout ce qui sort est remplacé mais pas plus que ça. Une des raisons pour lesquelles on a shifté vers l'Europe de l'Est. Il y a un marché aujourd'hui en Tchèque, etc. qui est beaucoup plus important qu'il y a dix ans. Je n'ai pas de chiffre mais ACEA, qui est notre association européenne, qui s'occupe des constructeurs et des importateurs, et qui joue au niveau européen. Je crois qu'eux doivent avoir des chiffres qui sont publics. Il y a aussi un rapport intéressant de la Commission Européenne qui s'appelle "cars 2021": il y a eu un high level groupe où les CEOs de différentes boîtes se sont mis ensemble pour dire quels sont les facteurs exogènes, dans le secteur, pourquoi on est moins compétitif que les asiatiques, etc. Et après ça il y a eu des recommandations de ce high level groupe "communication 2020".

- What are the main challenges to competitiveness in the automotive industry?

3. *The automotive industry in Europe*

- What are the main reasons leading the automotive industry to evolve from Western to Eastern Europe?

La première raison c'est le **marché**. La deuxième raison c'est le **coût du salaire**. Ensuite il y eu un troisième shift vers la Russie pour la même raison. On va augmenter les salaires de l'Europe de l'Est à un tempo nettement plus élevé que ce qu'on a vu augmenter les salaires chez nous. Un ingénieur en Tchéquie, Hongrie, Bulgarie, sait très bien ce qu'il pourrait gagner ici en Belgique et d'ailleurs il vient ici en Belgique. Pour le moment la différence de salaire est en train de se corriger à une vitesse phénoménale. Les frontières s'ouvrent donc il est tout à fait possible pour un polonais de venir travailler ici en Belgique et quand ils comparent les salaires, beaucoup de gens de l'Est sont tout à fait prêts à venir ici. Non seulement pour les salaires mais aussi pour la qualité de vie. Donc la correction ou le mur qui seraient là entre les deux s'effacent, l'information s'échange et donc la différence est d'autant plus difficile à maintenir qu'il y a dix ans par exemple. Donc l'élément de salaire est un argument à très court terme pour l'Europe de l'Est. Maintenant on va en Russie. Là de nouveau il y a un nouveau marché, les salaires sont moindres, etc. Il y a un mouvement vers la Chine, aussi le même jeu qui se joue: nouveau marché, niveau de salaire moindre... Il y a un troisième élément qui se joue en Chine c'est que la **légalisation** n'existe presque pas: un casque, des gants, on ne sait pas ce que c'est. Mais c'est parfois plus difficile d'aller en Chine parce qu'il y a certaines législations, le gouvernement n'accepte pas toujours que les entreprises exportent juste leurs produits vers la Chine. Là on touche à quelque chose dont on n'a pas encore parlé et qui peuvent expliquer aussi pourquoi un constructeur peut vouloir s'installer en Chine. Il peut y avoir des raisons fiscales, de protection de marché, de design (qui peut être tellement différent), coûts liés à la protection de main d'œuvre...

Ce que je suis en train d'expliquer, c'est qu'il n'y a pas un seul élément qui détermine la décision d'aller dans tel ou tel pays, c'est une série d'éléments. Un autre élément que je n'ai pas encore mentionné, c'est l'aspect politique. Une de vos questions est pourquoi Volkswagen est devenu Audi ou plutôt pourquoi Volkswagen est venu à Forest, pourquoi GM à Anvers, Volvo à Gand. C'est parce qu'à l'époque, quand la décision a été prise pour la première fois, il y a eu des **contacts politiques** aussi. Dans le cas d'Audi, Verhofstadt est intervenu de manière extrêmement forte. Il a dit qu'Audi serait à Forest et qu'il fallait faire le nécessaire pour qu'Audi vienne chez nous. Je ne sais pas ce qu'il a fait en détail par contre. Il voulait protéger l'emploi et sauvegarder la compétitivité du secteur. C'est comme Google à Mons, Di Rupo a tout fait pour. Donc il a pris des mesures fiscales. Par exemple, quand on a un nouveau type de main d'œuvre qui vient dans notre pays, on peut stimuler ce genre de travail en imposant moins de sécurité sociale dans le salaire. Ou pour attirer des gens dont les compétences sont rares sur le marché, qui sont des ressources rares. Si on les trouve, l'employeur doit payer moins de sécurité sociale. Donc pour l'employeur c'est beaucoup plus intéressant. C'est le cas pour des jointeurs, ou ce genre de métier qu'on ne trouve pas si facilement en Belgique. Pour Audi Brussels ce n'est pas si évident pour trouver de la main d'œuvre. Donc ils bénéficient d'une diminution de la contribution de l'employeur sur les salaires à la sécurité sociale. Ou il peut aussi y avoir la fiscalité qui est plus intéressante, l'employeur peut payer moins d'impôts parce qu'il emploie beaucoup plus de gens qui ont une profession qui ne se trouve pas facilement. Ça ce sont des mesures qui n'ont pas été prises que pour Audi mais bon c'est justement Audi qui correspond au profil adéquat. Andreas Scremmmer serait sans doute en mesure de vous donner des ordres de grandeurs pour Audi.

J'ai encore d'autres éléments. Donc on a parlé des coûts salariaux. On a aussi parlé de la **pénurie de gens qualifiés**, ce secteur n'est pas le plus attractif pour les jeunes. Donc la Belgique a été très forte à ce niveau là mais ça diminue.

J'ai aussi noté le **welcome pack**, qui rentre dans ce qu'on vient de mentionner avec Guy Verhofstadt pour attirer les entreprises. Il y a des régions en Europe et hors Europe où une entreprise comme Ford ne paie pas d'impôts pour un, deux, trois ans: parce que tu fais des investissements dans un pays. Ford s'engage à employer x ouvriers et en échange ils ne doivent pas payer d'impôts. Honnêtement je ne connais pas les chiffres mais je suis sûr qu'on peut trouver des études qui ont été faites pour tout ça, sur le site de la Commission.

Il y a le niveau politique. On peut aussi se demander pourquoi est-ce que Volvo a choisi Gand plutôt que la Hollande. Là ici il y a un ministre qui est intervenu. Aussi en Hollande un ministre a essayé faire de son mieux pour que Volvo s'installe en Hollande plutôt qu'en Belgique. Je ne sais pas quel était l'argument choc. Mais c'est connu que ce genre de décisions se fait à plusieurs niveaux ; technique, logistique, **présence de voie ferroviaire**, etc. Mais il y a aussi des discussions qui se font à des hauts niveaux. Et le fait que quelqu'un du board of directors de l'entreprise connaît quelqu'un dans un pays, ça peut jouer. Il y a un bouquin qui s'appelle "car wars", ce bouquin a vingt ans, il décrit comment les pays essaient d'attirer les entreprises, et ça montre qu'on est tous humains et que même si il y a de la rigueur dans le raisonnement, mais il y a aussi des **éléments humains** qui entrent en jeu.

Un autre élément dont on n'a pas encore parlé et qui touche à la cost structure, c'est le **currency**. J'étais directeur d'usine d'une unité à Gand où je fabriquais des tableaux de bord pour Volvo. Un tableau moyen coûtait à peu près 16 000 francs, la version extrême sans option était à 8000 francs et la version extrême avec toutes les options intégrées était de 23 000. On en faisait à l'époque 470 000 par an, ça vous donne un ordre d'idée de turnover. Et c'était l'assemblage de tableaux de bord. On avait une équipe de 100 personnes en deux équipes. Et les pièces qui entrent valaient 94% du chiffre d'affaire. Les coûts de main d'œuvre étaient de 4% et le reste était marginal. Donc ici ce qu'on achetait représentait 94% du turnover. Je vous mentionne ça parce qu'on achetait des pièces en Suède, en France, au Japon, et bien évidemment on avait aussi des factures en francs belges. Ça faisait 4 currencies. Je peux vous dire qu'un mois sur deux, la marge qu'on a générée entre les currencies était plus importante que la marge opérationnelle. Donc j'étais plutôt directeur de banque que directeur d'usine. Et la situation de Forestia à Gand il y a 20 ans n'est pas différente de plein d'autres usines. Surtout si on a un site d'assemblage comme Ford ou Audi, avant tout c'est un site d'assemblage, oui on fait de la peinture, on a le body shop, etc. Mais c'est surtout un grand nombre de pièces qui entrent et qui en sortent; Donc les pièces qui sont achetées, elles ne sont jamais toutes achetées en une seule currency. Avec l'euro qu'on a aujourd'hui, l'élément currency a diminué d'impact. Mais pour une usine comme Ford il y a toujours des pièces qui viennent des États-Unis en dollars, les électroniques de l'Est en Asie avec le yen, etc. Et vu le fait que le véhicule devient de plus électronique, le contenu électronique augmente, l'influence de ces currencies là augmente et ça peut aussi être un élément décisif sur où on va produire ce genre de véhicule. Je n'ai même pas encore parlé des voitures électriques où les éléments sont complètement différents encore, et l'élément currency peut alors être encore différent. Le coût pour l'achat peut varier suivant le currency qui augmente. Mais à côté il y a aussi le marché où on veut le véhicule. C'est l'équilibre entre les deux, l'achat et la vente, qui peut influencer de manière très importante le bénéfice. Donc le fait d'être en Europe permet d'acheter pour moins cher quand on importe mais du coup évidemment on revend plus cher aussi... L'élément currency risk a été diminué avec l'euro, mais n'est pas éliminé. Et vu le fait qu'on souhaite bénéficier d'économie d'échelle, que les véhicules sont de plus en plus développés (je reviens sur les cinq ans) qu'on essaie de ventiler à travers le plus grand nombre de véhicules, ça veut dire que les véhicules sont vendus de plus en plus à travers le monde (les constructeurs essaient d'éliminer les trade barriers pour pouvoir vendre à travers le monde), l'élément de currency devient aussi un élément très important. Un véhicule construit en Chine, on évite de la vendre en Suède, mais s'il le faut on le fera. Il y a des

entreprises de transport qui vous offrent un prix pour transporter un véhicule à l'autre bout du monde. Donc il faut essayer de diminuer l'écart entre les currencies.

Il me reste quelques éléments liés à pourquoi une entreprise comme Ford à Genk resterait à long terme sur ce site là. Dans ce contexte là, il peut y avoir des éléments comme la possibilité d'agrandir le site. C'est un problème de Gand, et de Forest aussi. Il se peut qu'un constructeur veuille construire plus de véhicules, veuille agrandir l'usine, mais que le site ne le permet pas. Pour Volkswagen ça a joué et ce n'était pas un problème pour Audi. Le fait que VW était sur un site limité, qui ne permettait pas de flexibilité, c'était un minus pour l'usine de Forest. Pour la quantité qu'Audi envisageait, ça n'a pas joué. Ce sont de petits éléments, mais pour expliquer le transfert VW-Audi je suis sûr que ça a joué. Et c'est aussi un problème à Gand pour Volvo. Il y a plusieurs endroits où ils ne peuvent pas agrandir. Ça a été partiellement résolu par ce parc qui a été élargi fortement et ça a permis quand même au site de Volvo de jouer un peu au fur et à mesure pour pousser les limites. Mais à Forest ils sont vraiment coincés dans la ville. C'est un problème pour le constructeur mais aussi pour les fournisseurs. Actuellement à Gand, chez Volvo, ils ont fait le mouvement inverse, vu le fait qu'ils ont optimisé leur processus d'assemblage, ils ont gagné de la surface et ils ont rappelé de l'activité qu'auparavant ils outsourcaient, ils l'ont ramenée dans leur site. Le **principe de la flexibilité sur la surface** peut jouer aussi. C'est un problème spécifique à la Belgique. Quand des constructeurs s'installent à l'Est, ils ont accès à des terrains greenfields mais il n'y en a plus en Belgique. C'est devenu rare. Cet élément n'est peut-être pas la top priorité mais ça rentre en jeu. Mais si on fait l'inventaire des raisons pour lesquelles un constructeur se mettrait dans un pays ou un autre, ça peut être parce qu'il y a un terrain suffisamment grand, qui offre suffisamment de flexibilité à terme. Ici en Belgique c'est un élément qui a certainement joué pour Forest et c'est un élément contraignant pour tout autre nouveau constructeur qui souhaiterait venir ici dans les environs. Un constructeur va choisir un pays où on lui offre un terrain suffisamment grand, suffisamment proche des moyens de transport, qui lui permet de réfléchir à terme. S'il doit se mettre sur un terrain qui dès le premier jour répond bien à ses besoins ce jour là mais risque de le limiter après 5 ou 10 ans, il est clair que pour un tel investissement on ne va pas prendre ce type de risque.

- In Belgium, what is the strategic environment for automotive companies? Do you have an analysis discussing to the political, economic, social, technological, environmental and legal dimensions in Belgium (compared to other countries)?

What are the main measures put in place in Belgium to attract automotive firms? Are they taken into account when companies consider a new implementation?

- And, in Slovakia/other Eastern countries, what is the strategic environment for automotive companies? Do you have an analysis discussing to the political, economic, social, technological, environmental and legal dimensions?

What are the main measures put in place in Slovakia/other Eastern countries to attract automotive firms? Are they efficient? Are they sustainable?

- Do you have a comparative analysis of the automotive industry in Belgium vs. Slovakia/other Eastern countries? Why was Belgium the first car producer per capita worldwide until 2001 and has been replaced by Slovakia?
- What are the main advantages and disadvantages of both Belgium and Slovakia/Eastern countries when it comes to answer to the main challenges faced in the automotive industry?

4. Case study - VW/Audi Brussels

- What are the reasons why Volkswagen came in Belgium in 1970? Why was it interesting to have a facility in Belgium?

Why did Volkswagen leave their Belgian facility rather than another in 2006? Was the Belgian facility less competitive than the others of the group or was it for another reason?

- Why did Audi buy the Belgian facility, why was Audi willing to take it over?

In your opinion, what was the role of the Belgian government in the negotiations with Volkswagen group and Audi in 2006-2007?

- Why is Audi's plant a success in Belgium while their competitors are closing their facilities? Why is there such a diversity in success or failure of car manufacturers? Is it only related to the companies in themselves? For example, why is Ford leaving the country while Audi is increasing its production in Belgium?

Audi a été convaincu par Guy Verhofstadt pour venir ou rester en Belgique. Ils ont reconstruit tous les bâtiments où ils font la production et ils l'ont fait de manière vraiment d'après les dernières possibilités pour construire des bâtiments. Ils ont construits des bâtiments vraiment polyvalents où les distances entre les poteaux étaient vraiment à l'extrême, qui leur permettaient d'avoir la flexibilité de réaménager leur processus d'assemblage au maximum. Ils ont eu l'opportunité de construire les bâtiments qu'ils leur fallait tout de suite et dans le futur. Donc ils n'ont pas seulement pris les bâtiments existants, non ils ont refait des bâtiments à neuf. Et ça leur a permis d'installer un processus d'assemblage top par rapport à d'autres sites de Volkswagen et par rapport à d'autres sites d'Audi. Et ils ont mis les équipements neufs. Ça c'est sûr. D'autre part ils ont pu reprendre un groupe d'ouvriers qui savaient très bien ce que c'était un véhicule, qui était bien formé. Ils n'ont pas dû investir pour ça. Ils ont aussi fait un accord entre l'entreprise et les ouvriers qui leur permettait d'avoir la certitude à long terme, ils ont fait un package où ils donnaient du travail mais en échange recevaient un engagement ferme sur un certains nombre d'éléments: salaire, climat social, etc. Ils ont vraiment négocié longuement sur les éléments qui leur permettaient de calculer les coûts correctement. Ils ont mis fin à une période turbulente de VW. Par ailleurs ils ont aussi installé une direction, ce n'est pas les mêmes gens qui ont dirigé non plus. Et à mon avis ils ont créé un climat, une situation, qui leur permettait de travailler correctement pour plusieurs années. Pour que les employés soient plus engagés, plus motivés, plus sûrs de leur avenir... Si on dit à ses employés que rien n'est sûr pour l'année prochaine, ça crée un état de nervosité et les employés ne sont plus capables de se concentrer sur le travail. Audi, à travers l'accord qu'ils ont fait au niveau politique, leur a permis de redonner cette assurance, certitude, de pouvoir continuer bien plus que cinq ans. Ils ont aussi eu un superbe véhicule. La A1 est un véhicule compacte haut niveau, c'est vraiment un véhicule qui est demandé dans ce marché. Et on peut dire qu'il y avait un trou, avant il n'y avait pas d'équivalent: un véhicule aussi compacte mais aussi bien fini au niveau du confort et de la qualité. Donc ils ont pu vendre, produire plus de véhicules qu'ils avaient envisagé au début. Je pense aussi qu'Audi a plus investi dans le rapport avec les écoles, avec les universités, pour avoir des techniques plus poussées, des collaborations avec les écoles et de voir les étudiants en premier. A travers les stages, ils voient les bons éléments de chaque école, recrutent les bons éléments en premier lieu. Ils se sont mis en rapport avec les écoles de sorte que leurs élèves fassent un stage chez Audi, ce qui permet de se connaître mutuellement et après le stage ça permet de choisir les meilleurs. Ça permet d'avoir une main d'œuvre de meilleure qualité qu'en faisant des annonces. Et ça c'est quelque chose qu'Audi a fait nettement mieux que VW. A tous les niveaux, pour commencer avec les ouvriers mais aussi avec les autres niveaux. Ils ont fait un turnover et ils n'ont pas repris les éléments qui ne marchaient pas bien chez VW. Ils ont trouvé de nouveaux éléments avec une

meilleure qualité, flexibilité, focus, dévouement. Donc ils sont arrivés à un niveau de productivité le plus élevé au sein d'Audi. Ça leur permet de rester en Belgique même si le coût de salaire n'est pas bon. L'usine de Forest est la plus productive chez Audi. Et ça c'est grâce à la main d'œuvre en premier lieu.

Pour bien faire il faudrait voir le même jour les anciennes installations de VW et celles d'Audi, même non technicien vous allez voir la différence. Mais les gens qui étaient là avaient déjà la culture automobile et ils se sont débarrassés des éléments qui n'étaient pas bons et ont ajouté des jeunes bien formés, bien sélectionnés, de premiers coûts. Audi a donc pu avoir un départ en full speed puisqu'ils avaient déjà de bons éléments de Volkswagen. Ils ont construits de nouveaux bâtiments, mais ils n'ont pas payé tout eux-mêmes. Ils ont eu de l'aide de la Belgique. Ça faisait partie du welcome pack. Et tout ça leur a permis de calculer la situation et de comparer avec la situation en Allemagne. Il doit y avoir des articles de presse où Guy Verhofstadt est présenté comme l'homme politique. Vous ne trouverez pas ça en détail pour Audi parce que si c'était le cas, le lendemain d'autres constructeurs viendraient frapper à la porte en disant qu'ils n'ont pas eu les mêmes avantages. Ce genre de discussions a lieu évidemment. Ça s'est passé aussi pour Volvo. Il y a des gens des grands constructeurs qui disent aux politiciens que s'ils ne font pas attention aux coûts de la main d'œuvre, etc., ils s'en iront. Il y a ce type de discussion mais il n'y aura pas de micro.

Le **coût de l'énergie** est aussi un élément connu et qui est particulièrement problématique en Belgique. Les panneaux solaires ils ont été financés en étant avancés par les distributeurs d'énergie, ils ont avancés les certificats que ceux qui ont les panneaux solaires ont reçus, et le premier janvier les distributeurs d'énergie peuvent récupérer ces sommes près des utilisateurs d'énergie, donc nous tous on va payer les gens qui installent les panneaux solaires, y compris les entreprises. Il y a des entreprises qui ont-elles-mêmes installé des panneaux solaires, donc elles ont aussi profité de ces systèmes là. Toujours est-il que maintenant on va avoir une augmentation des factures d'énergie considérable, y compris pour les entreprises. Là dans les accords qui ont été faits dans le nouveau gouvernement, on semble dire qu'on va temporiser cet effet là, qu'on ne va pas le calculer tout de suite. Mais c'est encore un élément qui tombe sur la cost structure des entreprises comme Ford, Audi, etc. et qui fait en sorte qu'en Belgique un kilowattheure est plus cher qu'un kwh en Allemagne.

Il y a d'autres éléments qui jouent aussi, qui sont non mesurables, qui sont politiques. Mais il est clair pour prendre le cas de Renault que fermer une usine en France ça crée un choc à travers tout le personnel parce que c'est une marque française. Renault est vu comme un symbole des français. Si la direction décidait de fermer une usine en France alors qu'il reste une usine en Belgique... La direction a un peu d'embarras en fermant ici à Bruxelles mais moindre. A l'époque où ils ont fermé, ils ont décidé que ça corrigeait leur problème au niveau de leur bilan, en entraînant les moindres dommages collatéraux. Je veux dire que ce n'était pas le résultat d'un calcul menant à la fermeture de l'usine donnant les moins bons chiffres. Non, on a fait le calcul, il y a cinq usines qui viennent sur l'écran de radar, et sur les cinq ils ont pris l'usine avec les moindres dommages collatéraux. Donc ça veut dire qu'ils n'ont pas fermé l'usine la plus logique au niveau mathématique des coûts. Il y a d'autres éléments qui sont entrés en jeu et moi je suis sûr qu'il y avait plusieurs usines en France qui étaient plus évidentes à fermer à l'époque. Et c'était la même chose pour VW, ils ne pouvaient pas fermer en Allemagne. C'est le cas de tous les constructeurs en Belgique. Ils sont venus par un régime fiscal d'il y a 50 ans qui était très avantageux ; les politiciens de l'époque avaient fait un très bon travail. Maintenant ça joue contre eux parce que tous les constructeurs qui sont en Belgique, n'ont pas le lien culturel avec la Belgique. Aucun des constructeurs n'avaient une base belge. Et donc ça veut dire que Ford par exemple ils ont un lien culturel fort avec l'Angleterre et de nouveau s'ils devaient fermer une usine en Angleterre ça créerait un choc nettement plus important, des consommateurs qui tourneraient

le dos vers Ford. En Belgique c'est un petit marché, il n'y a pas de lien avec la Belgique, donc Ford a choisi les moindres dommages collatéraux à nouveau.

Il y a aussi le lien avec les fournisseurs. Par exemple, Renault est lié avec un certain nombre de fournisseurs aussi. Forestia (France) par exemple c'était connu qu'en fait Forestia ; c'était la famille Peugeot. La famille Peugeot était bien représentée on board of directors de Forestia. Le lien est tellement fort avec la France que s'ils devaient fermer une usine en France, il y a de fortes chances qu'ils doivent aussi fermer une usine Forestia. Et donc pour éviter ce risque ils préfèrent opter pour une fermeture en Belgique. Et donc, on est en train de spéculer là évidemment, mais les liens sont moins forts en Belgique qu'avec les pays d'origine des entreprises. En plus la Belgique c'est un petit marché donc le nombre de gens qui se disent que si Ford ferme en Belgique ils n'achètent plus de Ford (effet temporaire mais qui joue) représente un moins grand risque. Donc même si la Belgique est très stratégique au niveau de sa localisation et donc du marché potentiel, pour l'élément culturel elle ne représente pas grand-chose parce que si on ferme en Belgique, peut-être que les belges n'achèteront plus mais ça n'a pas d'effet au niveau culturel sur les voisins. Ce n'est à nouveau pas le premier élément à considérer mais ça joue. Par exemple, Ford avait plusieurs usines dans la banane logistique donc en fermer une n'était pas si grave. Ford a longuement envisagé de fermer une usine en Angleterre. Finalement ils ont dû le faire. Mais c'était une usine qui marchait nettement moins bien que Gent pourtant c'est d'abord Gent qu'ils ont fermé. Ford a aussi fermé des usines en Allemagne. Renault a finalement aussi fermé des usines en France. Mais ça c'est plus dû à la santé de la marque. Ils devaient diminuer leur volume. Un journaliste a fait un calcul à propos de ça, il a calculé qu'en Europe de l'Ouest il y avait une surcapacité de 130%. Si toutes les usines en Europe devaient produire des voitures à leur capacité, on produirait 30% de trop de véhicules. Ça veut dire que grossièrement 1 usine sur 4 devrait être fermée. C'est un calcul qui a été fait il y a dix ans. Et si on regarde la situation, ça a pris du temps, mais finalement à peu près une usine sur quatre a été fermée. Aujourd'hui, je pense que c'est peut-être toujours en surcapacité, plus que 100% mais en tout cas moins que 130%. Donc il va sûrement y avoir encore des usines qui vont fermer dans les années qui viennent. Mais si vous prenez le ratio des usines qui ont été fermées en Belgique, vous trouvez un taux supérieur à ça. Et c'est normal, prenez le cas de Volvo: où est-ce qu'ils fermeraient une usine? Ils ne vont quand même pas fermer en Suède, ce serait ici. Pour Audi, difficile à dire. A l'époque les politiciens avaient bien joué l'atout de la Belgique, mais maintenant ça joue contre nous puisqu'on n'a pas de marques belges. Entre temps, on n'a pas créé de marque à nous. Tous les HQ sont toujours en dehors de la Belgique et ça joue évidemment, au niveau des constructeurs mais aussi des fournisseurs.

Si on regarde la demande de véhicules en Europe, ça a augmenté, puis ça a stagné. A un moment les constructeurs (et c'est toujours le cas, ce n'est pas spécifique à l'Europe) prévoient une demande qui augmentent, et savent d'avance qu'un jour ça va stagner. Les constructeurs se précipitent vers ce marché (par exemple le marché chinois aujourd'hui), et ils commencent à construire un appareil de construction (voir dessin). On fait un overshoot de la capacité installée parce que les constructeurs se précipitent où ils sont sûrs de pouvoir vendre des véhicules. Et comme ils sont une dizaine de constructeurs à se précipiter vers ce marché là, ils ne sont pas coordonnés. Renault ne va jamais dire à un concurrent "moi je vais mettre une usine, toi tu te limites à 100 000 véhicules". Ils mettent tous une capacité dont ils pensent pouvoir vendre les véhicules qui sont produits. A force, à un moment, ils ont un overshoot tous ensemble, ils ont installé une capacité beaucoup plus importante que la demande de ce marché là. On voit alors que le overshoot se fait quand il y avait déjà stagnation de la demande. Il se peut très bien que ça se fasse plus tôt, alors ça tiendrait encore debout, parce qu'alors on fait un overshoot quand on prévoit encore une croissance. Mais on ne sait pas où va stagner ce marché. Ici il est clair qu'une correction doit se faire, dans tout les cas, puisqu'on ne sait pas où ça va stagner. Même si on savait calculer quand est-ce que le marché va stagner, les dix constructeurs qui s'installent sur ce

marché ne vont jamais s'entendre. Il y aura toujours un overshoot et toujours une correction, qui risque d'être assez brutale et même de descendre en dessous de la demande. Et ça donne un effet très connu (overshoot, undershoot, harmonisation, de la demande et de l'offre). Donc ce qu'on voit c'est que ce n'est pas si exceptionnel ce qui se passe en Belgique. La correction se fait aussi en France. Mais de façon moins agressive parce qu'il y a le lien avec quelques constructeurs.

- Do you know why is Toyota implanted in France and not in Belgium? Are there specific measures granted by the French government to attract Toyota?

Ca c'est plus difficile effectivement. Ca a été le fruit d'une longue discussion et qui à mon avis était une discussion politique. La France a fait un meilleur travail que la Belgique: le package qu'ils offraient à Toyota était nettement plus fort qu'en Belgique. Par contre, il ne faut pas oublier que Toyota a en Belgique l'équivalent d'une grosse usine en Belgique. Si on prend le centre à Zeebrugge, le part center à Diest, le test et R&D center à Zaventem, et on compte l'ensemble des gens qui sont employés en Belgique, vous arrivez à un chiffre de 2500. Donc ils considèrent que la Belgique est intéressante. Mais je peux m'imaginer qu'ils se sont dits qu'ils avaient déjà de nombreuses activités en Belgique. Ils ont déjà bien négocié en Belgique, ils ont déjà pas mal d'activités en Belgique; l'équivalent d'un full assembly plant. J'imagine que la chance d'obtenir un bon package en France était supérieure qu'en Belgique vu le fait qu'ils ont déjà bien négocié en Belgique. En Belgique ils n'ont aucune activité en Belgique. Ca leur permet de diversifier leur risque. Et pour l'optimisation: si la Belgique a déjà donné beaucoup et a déjà offert un bon welcome package, on peut imaginer que le gouvernement en Belgique considérerait qu'il avait déjà bien donné alors qu'en France les négociations commençaient from scratch. Ils n'avaient encore rien demandé et la France n'avait encore rien donné.

Donc il y a des éléments clairs, objectifs, qui se calculent, mais à coté de ça il y a des éléments qu'on ne peut pas comprendre et qui sont très difficiles à écrire dans un travail académique où il faut tout prouver. C'est pour ça que je vous suggère de faire un certain nombre d'interviews comme aujourd'hui pour être en mesure de dire que plusieurs de vos interlocuteurs ont mentionné le même élément avec leurs propres mots qui revient à dire que tels et tels éléments sont à envisager si on souhaite comprendre pourquoi.

La différence de climat social et le fait qu'en Allemagne le syndicat fait partie de la direction c'est un élément objectif.

Sur les coûts d'énergie, il y a des chiffres pour comparer des pays. Qu'un groupe comme Audi ne paie pas la même chose que nous à la maison, ça c'est sûr aussi. Trouver le prix que paie Audi, ça c'est moins sûr. Vous pourrez démontrer des tendances: par exemple, que le prix de l'énergie a connu une mauvaise évolution en Belgique par rapport à l'Allemagne.

Pour la première fois depuis très longtemps, on parle enfin d'aider les entreprises pour relancer la compétitivité de la Belgique. Mais qui va payer? Comment on va t'on s'y prendre? On n'a pas encore la confiance parce qu'on ne connaît pas. En Allemagne si, comme on vient d'en parler, le syndicat est dans la direction. En Belgique, il n'y a pas de structure légale derrière les syndicats. Mais les syndicats paient le chômage si vous êtes sans travail, c'est fou ça. Et on dit que les organisations syndicales ne demandent pas mieux que les gens tombent sans travail parce qu'alors ils ont plus de pouvoir et reçoivent une partie du montant qu'ils paient en chômage. Donc plus il y a du chômage, plus ils gagnent de l'argent. Il y a un conflit d'intérêt.

5. Conclusion

- What should Belgium do to increase its competitiveness in the automotive industry and reboost the activity in the sector?

Je crois que le coût pour employer une personne doit diminuer. En Belgique on est le pays où on paie le plus d'impôts en Europe, on est numéro un ou deux. Et toutes les charges fiscales liées au travail doivent être revues, et être diminuées, ça c'est clair. Et il ne faut pas qu'on soit le numéro un sur cette liste là. Vu la situation en Belgique, il faudrait qu'on soit dans le peloton, dans la moyenne.

Deuxièmement pour le coût d'énergie, il est clair qu'on a fait des erreurs dans le passé qui commencent maintenant à être visibles aussi pour les entreprises qui prennent de l'énergie. Si je ne me trompe pas 70% de l'énergie est prise par les entreprises en Belgique. Donc ce sont elles qui vont payer l'erreur des panneaux solaires (le fait que les certificats soient remboursés, les gens qui ont investi dans le panneau solaire sont payés à partir du premier janvier par les utilisateurs d'électricité). Ce sont eux qui vont financer les récompenses qui ont été données dans le passé. Ca c'est quelque chose à venir. Ce n'était déjà pas bien par rapport à la moyenne en Europe mais ça va encore s'aggraver. Il faut trouver une solution pour ça, et faire en sorte que le coût de l'énergie pour les entreprises au moins mais je dirais aussi pour les privés diminue. L'erreur qui a été faite doit être trouvée: ils ne sont pas encore d'accord sur le pourquoi de ce prix là, sur ce qu'il s'est passé. Ils doivent ensuite faire en sorte que ça ne soit pas les entreprises qui paient.

Et troisième élément à mon avis c'est que, ça résume le 1 et 2, il faudrait que les politiciens, régionaux et fédéraux se rapprochent un peu plus du monde industriel, se parlent un peu plus, pour faire en sorte que les demandes de l'industrie sont bel et bien prises en compte et trouvent une réponse. Pour trouver les bons ouvriers, faire en sorte que les formations et stages puissent se faire dans un cadre attractif pour employeur et étudiants, etc. Audi a un système qui vient de l'Allemagne et j'espère que c'est supporté par la Belgique, ça s'appelle "formation associée".

Je ne sais pas à quel point vous devez être précise mais c'est un travail vraiment difficile. Ce n'est pas facile que vous soyez à l'étranger. Parce que ce n'est pas un secteur que vous pouvez connaître comme ça... Il faut être plongé dedans et faire plein d'interviews.

H. Pierre Masai, ancien CIO Europe pour VW, actuel CIO Europe pour Toyota

1. Introduction

- Pouvez-vous vous présenter, expliquer brièvement votre parcours professionnel : quelle était votre position lors des négociations en 2006, et quelle est-elle aujourd'hui ?

Je suis Pierre Masai. J'ai travaillé chez Volkswagen pendant 18 ans. J'ai commencé en 1984 pour une société informatique externe. J'ai été embauché en 85 et je suis resté dans le groupe VW jusqu'en 2002. Quand j'ai commencé j'ai été analyste programmeur, responsable de projets... Je suis devenu responsable informatique de VW Brussels. J'ai été tout le temps en informatique jusqu'en 1998. C'était une informatique nettement plus importante à l'époque puisqu'aujourd'hui on a tout standardisé. J'ai commencé une partie de la standardisation. L'usine appartenait au départ à D'Ieteren et donc quand je suis arrivé il y avait encore une grande partie des programmes qui avaient été écrits par les gens de D'Ieteren dont c'était la seule usine. Mais pour avoir des effets de synergie, quand on voit toutes les usines de VW dans le monde, ça n'a pas de sens de garder un système différent pour chaque usine. Donc moi j'ai été notamment embauché parce que je parlais allemand et j'ai été beaucoup en contact avec l'Allemagne pour standardiser toute une série de choses etc. En 1998 d'ailleurs on a supprimé le gros système informatique. Puis je suis parti de 98 à 2000 travailler en Chine pour VW, je travaillais dans une joint venture. Puis VW m'a envoyé en France entre 2000 et 2002 où j'ai été le CIO pour Europe Car. Puis en 2002 j'ai quitté le groupe VW. Puis j'ai été CIO pour une boîte d'informatique pendant deux ans basé à Paris. Puis en 2005 j'ai commencé chez Toyota. Et aujourd'hui je suis CIO Europe pour Toyota, ce qui regroupe la R&D, les usines et les distributeurs dans toute l'Europe. On a 9 usines, 30 distributeurs, dans 56 pays différents. C'est une société qui fait à peu près 20 milliards d'euros de chiffre d'affaire. Je pense que c'est la deuxième société en Belgique: donc il y a une grosse

activité en Belgique même s'il n'y a pas d'usine. C'est important à comprendre parce qu'on a des milliers de personnes qui travaillent chez Toyota en Belgique.

Donc j'étais déjà chez Toyota lors de la restructuration. Je ne peux donc pas vous faire beaucoup de commentaires sur la gestion actuelle d'Audi comme vous pouvez l'imaginer. Je peux faire des commentaires historiques comme les raisons qui ont poussé VW à racheter l'usine de D'Ieteren.

2. Cas de VW-Audi à l'usine de Forest

- Quelles étaient les raisons qui ont poussé VW à acheter l'usine de D'Ieteren dans les années 70? Quelles étaient les principaux avantages de la Belgique par rapport à d'autres pays?

Au début des années 70, VW avait un désir très fort d'être maître de son outil de production à travers le monde. Donc ils avaient clairement la stratégie de posséder eux-mêmes toutes les usines afin de les standardiser, de les manager d'une manière similaire et de manager la qualité d'une manière similaire et centralisée. Donc c'était clair qu'à ce moment là ils ne voulaient plus laisser d'autres gérer leurs usines pour eux. C'est d'ailleurs intéressant parce que c'était en 71, et 45 ans plus tard, on a au contraire des gens qui disent ce n'est pas du tout important d'avoir les usines. On pourrait très bien être un constructeur automobile qui sous traite sa production et qui se concentre sur autre chose. Mais il peut y avoir différentes stratégies aujourd'hui. Mais VW je pense encore aujourd'hui souhaite avoir ses propres usines, sauf dans quelques cas un peu limites. Comme par exemple ils vont faire des décapotables et ça ce n'est pas une société de VW, c'est une société partenaire, parce qu'ils n'en fabriquent pas tout le temps et donc ils demandent à cette société à certains moments de fabriquer quelque chose mais ça leur coûterait peut-être trop cher de garder cet outil de production tout le temps. Donc pour des lots plus restreints, etc. peut-être qu'ils acceptent encore de ne pas posséder l'usine.

J'ai l'impression que cette situation de faire faire des voitures par d'autres n'était pas très fréquente non plus. Je dois dire que D'Ieteren est une société très intéressante, ils ont fait des tas de choses au fil de l'histoire et même dans cette usine à Forest, D'Ieteren a fabriqué d'autres voitures que les marques VW. Ils ont fabriqué des voitures américaines, puis des Porsche, et puis c'est devenu une usine VW, elle a alors fait plus que des VW, et maintenant elle ne fait plus que des Audi. Donc c'est une usine qui a été riche. C'est la notion de contract manufacturer. Moi qui suis en informatique, il y a très peu de gens comme IBM qui fabriquent leur hardware eux-mêmes. Ils travaillent tous avec des contracts manufacturer en Chine, etc. qui fabriquent tout pour eux. Et c'est vrai que c'est relativement peu le cas dans l'industrie automobile. Ce qui se fait plus en automobile, c'est de travailler avec ce qu'on appelle tiers 1, tiers 2, où vous avez un intégrateur qui s'occupe par exemple du dashboard parce qu'il y a toute une série de choses qui viennent dans le tableau de bord et si vous avez quelqu'un qui est spécialisé en tableau de bord et qui connaît tous les fournisseurs dans ce domaine là, il va peut-être faire un meilleur boulot que VW ou que Toyota pour faire un tableau de bord. Ça c'est ce qu'on appelle tiers 1 suppliers et eux vont gérer les tiers 2 suppliers, tiers 3, etc. pour les matières premières, etc. Et le tiers 1 supplier va peut-être livrer le tableau de bord en just-in-time à VW ou à Toyota, c'est pour ça que in fine les voitures se différencient par des éléments comme des phares, etc. qui viennent en fait des équipementiers. C'est comme ça que l'industrie fonctionne. Mais c'est vrai que dire que la voiture a vraiment été notre produit depuis le premier jour ; c'est plus du tout nous qui la fabriquons, ce n'est pas un cap facile à passer et en plus il y a vraiment une volonté stratégique de ne pas le faire, en tout cas chez Toyota. Par exemple, Toyota a exprimé plusieurs fois le souhait de garder une production de 3 millions de voitures au Japon minimum pour ne pas perdre le contact avec ce qui est vraiment le produit qu'on fabrique et c'est quelque chose qui est très important dans la société. Je pense chez VW également, même si je ne peux pas parler pour VW.

Donc la raison principale du rachat de l'usine était le contrôle de l'outil de production. Donc je ne pense pas qu'ils ont acheté l'usine en se disant "la Belgique c'est un pays génial on va essayer de

s'implanter là-bas, donc on va racheter l'usine", je ne crois pas que c'était la logique à ce moment là. La logique était plutôt "c'est la seule usine qui ne nous appartient pas donc on va essayer de l'acheter". L'usine était déjà là et faisait déjà des VW. Evidemment la raison pour laquelle D'Ieteren a mis son usine en Belgique c'est qu'ils étaient belges. Donc je ne crois pas qu'il y a un moment dans l'histoire où on peut dire qu'il y a eu un choix délibéré de venir s'installer en Belgique. Ce n'est pas comme ça que ça s'est passé. C'est sûr que si on avait dit à ce moment là que la Belgique était le pire endroit pour produire des voitures, VW ne se serait sans doute pas battu pour acheter cette usine, ils auraient simplement dit "on les laisse mourir et on construit une nouvelle usine ailleurs". Il y a eu une époque dans les années 70-80 où le patron de l'usine a dû se battre en Allemagne parce qu'ils hésitaient entre fermer une autre usine en Allemagne, à Hanovre, ou fermer l'usine en Belgique. Et donc je sais que le patron en Belgique avait gagné sa renommée à l'époque parce qu'il avait réussi à garder l'usine ouverte en Belgique. Donc déjà début des années 80, il y avait eu une discussion "est-ce qu'il faut vraiment garder cette usine en Belgique" ?

Mais à l'époque en comparant avec des usines en Allemagne. Et malgré tout, je ne sais pas si c'est encore vrai aujourd'hui mais en tout cas quand j'étais là, les coûts de main d'œuvre étaient à peu près 10% plus élevés qu'en Belgique mais bon l'inconvénient de la Belgique c'est que les grands constructeurs, il n'y en a aucun qui est belge, donc ils regardent toujours d'abord leur marché domestique, ils ont des syndicats puissants dans leur marché domestique etc. Et c'est toujours plus facile de fermer une usine en Belgique: c'est ce qu'on a vu avec Renault, Opel, et VW. Et il y a toujours quelqu'un qui met les chiffres d'une bonne manière qui donne l'impression que c'est une bonne décision. Mais in fine il y a quand même un aspect très politique dans la chose. Après je parle de l'époque je ne sais pas si cette différence de coûts est encore pertinente, je n'ai pas vu de comparaison de coût de main d'œuvre entre l'Allemagne et la Belgique dans l'industrie automobile pendant longtemps parce que pour moi aujourd'hui, il n'y a pas d'usine Toyota en Allemagne ni en Belgique. Je ne suis plus au courant des derniers chiffres. Je crois que l'Allemagne a fait pas mal d'efforts pour réduire leur coût de main d'œuvre. Mais ils sont beaucoup critiqués pour avoir une sorte d'Allemagne à deux vitesses comme ça où ils ont des gens dans des conditions assez précaires, beaucoup d'immigrés comme des Turcs, etc. qui ont des contrats à l'heure, qui n'ont pas des contrats fixes comme les gens de VW peuvent avoir. Donc je ne sais pas dans l'automobile comment ça fonctionne aujourd'hui mais je pense qu'ils ont trouvé un moyen d'avoir des coûts un peu plus acceptables.

Après, pourquoi la Belgique était compétitive à l'époque, d'abord c'est le voisin de l'Allemagne et de la France. Donc c'est assez naturel pour les constructeurs en Allemagne et en France de s'étendre, c'est une des premières étapes possibles pour s'étendre dans le monde. Alors comme c'est un plus petit pays c'est peut-être un peu plus facile que pour la France de mettre une usine en Angleterre avec tous les problèmes politiques qu'il peut y avoir entre eux; pour la France d'aller en Allemagne ou pour l'Allemagne d'aller en France, etc. Donc la Belgique était peut-être un peu plus neutre. J'ai aussi toujours entendu dire qu'il y avait une très bonne qualité de main d'œuvre et une bonne productivité aussi. J'ai toujours entendu dire ces arguments là.

Puis il y a un effet de réseau aussi: si on est le pays le plus grand producteur par individu, automatiquement les fournisseurs peuvent s'implanter, la compétence est là et c'est un effet réseau. On voit ça aujourd'hui sur internet. Si on est numéro un sur internet tout le monde a tendance à aller chez vous que ce soit Amazon, Ebay, etc. Et dans le secteur automobile l'effet réseau a un grand impact. Parce que si je suis le premier à mettre une usine dans un pays, par exemple les chinois viennent d'en mettre une en Bulgarie, vous allez peut-être avoir un gros support dans ce pays là parce que vous êtes les premiers donc vous allez avoir toute l'attention de ce pays sur vous. Mais si vous regardez autour

de vous, il n'y a aucun fournisseur. Il n'y a personne qui est prêt à livrer des pièces de qualité à cette usine donc il faut tout créer à partir de rien. Et si on veut faire venir les pièces de beaucoup plus loin il y a des coûts de logistique. En fonction de tout ça, ça peut être même plus intéressant d'être dans un endroit un peu plus cher mais qui a déjà des fournisseurs (pour diminuer les coûts de logistique), des pièces de qualité, etc. Ça peut avoir du sens et c'est pour ça qu'il y a toujours une production en Allemagne ou au Japon. Donc aujourd'hui en Belgique cet effet de réseau joue en notre défaveur. C'est une situation vraiment grave pour la production elle-même, elle n'existe quasiment plus maintenant. Ce qu'on aurait tendance à dire chez Toyota c'est qu'au moins on a remplacé ça par des jobs du tertiaire puisqu'on a maintenant 600 ingénieurs qui font de la recherche et développement européens pour Toyota qui est à Zaventem et ce sont des emplois plus qualifiés donc ce sont des bons emplois à avoir pour la Belgique on va dire.

- Quelles sont les raisons qui ont poussé VW de revendre l'usine de Forest en 2006? Est-ce que la compétitivité de la Belgique a diminué? A quels niveaux?

Moi je ne considère pas que VW a vendu l'usine puisqu'elle appartient toujours au groupe VW quoi. Alors oui elle a été vendue à Audi mais ça c'est un accord interne. Ça arrangeait bien Audi. Audi avait besoin à ce moment là d'une certaine expansion, avait besoin d'une usine en plus et peut-être que VW avait besoin d'une usine en moins à ce moment là et voilà, ils ont fait l'échange entre deux marques. Mais je ne pense pas que VW a d'abord dit "on va vendre l'usine" et puis par après Audi "by the way, vous vendez une usine, nous on veut acheter une usine". Ce n'est pas comme ça qu'ils l'ont présenté, mais je ne peux pas me prononcer sur ce qu'il s'est vraiment passé. Je pense que, c'est juste une opinion personnelle, c'était un peu plus facile de créer un l'inquiétude chez tout le monde en disant "voilà on va fermer l'usine, etc." parce qu'il fallait de toute façon diminuer grandement l'effectif et après de venir dire "mais on va venir vous sauver quand même". Evidemment parce que s'ils avaient juste dit "Audi reprend l'usine", les syndicats auraient dit "ok mais Audi reprend toutes les personnes qu'il y a dans l'usine" et c'était évidemment impossible pour Audi de reprendre une usine comme ça avec autant de personnes. Je ne sais pas combien il y en a mais depuis qu'ils ont repris, ils ont réembauché depuis. Mais je ne pense pas qu'on puisse descendre de 5000 à 2000 juste en disant "on transfère l'usine à une autre marque". Mais bon je fais ce commentaire mais je n'y étais pas et je ne sais pas ce qu'il s'est vraiment passé.

- Pourquoi Audi a néanmoins voulu racheter l'usine? Quels ont été les mesures mises en place pour les convaincre?

De nouveau, c'est très personnel, mais quelque chose que j'ai vu c'est que dans tous les contacts qu'on avait eu avec Audi dans le passé, je trouvais qu'il y avait un assez bon fit culturel entre les gens de Audi qui sont bavarois, c'est peut-être même dû à la religion... Mais à chaque fois que les gens d'Audi venaient chez nous, on passait du bon temps avec eux et on trouvait qu'on s'entendait bien. Et donc de ce point de vue là je ne suis pas étonné qu'Audi ait voulu reprendre cette usine.

D'autre part, Audi étant une marque de haute gamme du groupe Volkswagen, le fait d'avoir de la main d'œuvre un petit peu plus cher que, par exemple, en Europe de l'Est, n'est pas forcément le point le plus critique pour eux, parce que la valeur relative de la main d'œuvre quand vous faites du haut de gamme est moins importante. On voit chez Toyota aussi: les Lexus sont produites au Japon avec des coûts plus élevés de main d'œuvre, mais la qualité est excellente. Et effectivement ils ne vont pas directement produire ça en Chine. Ce genre de chose joue. Si par contre VW veut produire la Polo en grande quantité au prix planché alors effectivement ils sont d'abord allés en Espagne et ils vont maintenant aller en Europe de l'Est. Bon après, l'avantage qu'il y a est toujours sur une certaine limite de temps et il diminue. Moi je me souviens qu'à l'époque où VW allait à Bratislava les coûts de main d'œuvre là bas étaient 10% de ce qu'ils étaient en Allemagne et c'était juste à côté. Donc les coûts de

logistique étaient presque rien et les coûts de main d'œuvre étaient incroyablement plus bas. Par contre ils ont dû commencer de rien. Et puis la productivité est beaucoup plus basse dans ces pays. Moi j'étais très étonné qu'on me dise que les gens en Belgique sont extrêmement productifs, je n'ai pas l'impression que tous les gens que je connais soient particulièrement productifs, mais d'une manière générale c'est vrai qu'il y a beaucoup d'études qui disent ça.

Je ne connais pas d'autres raisons qui expliquent le rachat. Peut-être qu'ils ont été poussés par le groupe parce que ça aurait coûté trop cher au groupe. Parce que l'usine existait, donc le fait de démonter complètement les installations comme ils ont fait à Vilvoorde, ça coûtait de l'argent aussi. Mais c'est vrai qu'ils ont aussi investi beaucoup dans de nouvelles installations.

3. Cas de Toyota

- Qu'est-ce qui a poussé Toyota à installer son usine d'assemblage en France plutôt qu'ailleurs ou en Belgique? Le gouvernement français a-t-il mis en place des mesures particulières pour attirer l'investissement du groupe?

Le point de départ est complètement différent parce que Toyota s'est implanté en Europe (il y a d'ailleurs 9 usines en Europe: en Angleterre, France, Turquie, deux en Pologne, une en Tchéquie). Toyota essaie de placer ses usines le plus proche possible de la consommation: donc si on vend à peu près 900 000 voitures en Europe, on essaie de produire au moins deux tiers de ces voitures en Europe, parce que ça diminue les frais logistiques. D'autre part ça contribue aux sociétés où nous vendons les voitures, ça c'est important aussi pour nous. Et aussi on peut faire dans certains cas des voitures qui correspondent mieux au coût de certaines régions. On essaie d'avoir des usines qui sont durables: quand on ouvre une usine, c'est très rare qu'on la ferme. Toyota essaie d'être durable et de ne pas ouvrir une usine pour la fermer 5 ans plus tard. On essaie d'avoir un commitment assez fort envers ceux à qui on donne un travail quoi, de ne pas le reprendre juste après. C'est aussi vrai au Japon. C'est-à-dire que quand on pense à ouvrir une usine en plus, on essaie de d'abord de donner le travail aux usines existantes pour être sûr qu'il n'y en a aucune qui travaille à faible capacité et que à côté de ça on est en train de construire une autre usine.

Il y a évidemment beaucoup de critères qui jouent. Je n'étais pas chez Toyota quand ils ont décidé d'installer leur usine en France, j'étais encore chez VW. D'abord Toyota à installer son site Européen en Belgique. Une raison pour ça c'est que la Belgique est aussi le siège de l'institution européenne. Donc c'est assez naturel d'être installé en Belgique pour un siège européen. Donc ce n'était pas absurde de dire que puisqu'on avait déjà le siège européen en Belgique qui emploie maintenant à peu près 2000 personnes, c'était peut-être un peu logique de dire "on ne va pas mettre en plus une usine en Belgique, mais en France on a rien donc on va la mettre en France". Parce qu'on doit aussi vendre en France: aujourd'hui si vous regardez la communication sur la Yaris qui est fabriquée à Valenciennes, on a obtenu le label made in France. Elle est donc vendue en France comme un produit Français, qui est plus français que les produits français comme les Renault produites à l'Est. Bon après on est une société économique aussi, c'est-à-dire que quand on fait un choix d'implantation ce n'est pas "oh tiens on n'est pas encore en France, on va aller en France même si c'est beaucoup plus cher qu'ailleurs". Il y a des targets extrêmement précis, il y a évidemment des incentives qui sont fournis par les pouvoirs publics, chaque région souhaite amener une usine. Donc il y a eu des discussions. Si vous allez sur internet et que vous cherchez sur Google "implantation de Toyota à Valenciennes" vous allez trouver plein d'informations, j'étais étonné de voir tout ce qu'il y avait, même si je ne peux pas promettre que tout est juste. J'ai trouvé comment les Japonais sont venus: ils prétendent qu'il y a un japonais qui se serait fait hospitaliser pour voir si les hôpitaux étaient OK, qu'il y a des gens qui ont goûté la nourriture des restaurants japonais, qu'il y en a qui ont demandé si les importateurs locaux de riz

avaient du riz japonais, etc. Il y a des tas d'histoires comme ça sur internet. Et alors aussi le fait que Toyota avait dit que ce serait peut-être en France, peut-être une deuxième en Angleterre, parce qu'il y en avait déjà une en Angleterre, quand on est venu en France, peut-être en Pologne. Déjà à ce moment là il y avait des rumeurs que Toyota allait aller à Valenciennes j'ai même trouvé un article qui annonce que Toyota va s'y installer, avant la date officielle à laquelle ça a réellement été annoncé (journal de la Libération, années 90). Même si les gens voient la France comme un pays très compliqué et disent "n'allez jamais en France, ils font tout le temps la grève, etc." on entend des tas d'histoires comme ça, mais au fond cette usine a rencontré un grand succès. C'est vrai que la région de Valenciennes était une région où il y avait vraiment un problème d'emploi très aigu et donc ça a vraiment bien aidé la région que Toyota aille s'installer là. La France était très intéressante. J'ai vu que Jacques Chirac a vu trois fois le président global de Toyota pour discuter de ça, donc pour dire... Il y a même eu un moment où Tony Blair a aussi essayé d'intervenir pour dire "non n'allez pas chez ces français, mettez l'usine en Angleterre". Donc ça a très bien marché, c'est une usine qui a beaucoup de succès, encore maintenant, qui tourne à plein régime en trois équipes, avec une bonne qualité, etc.

C'est vraiment que des rumeurs évidemment et je ne sais pas, mais j'ai entendu dire que la Belgique n'avait pas très bien géré ce dossier, que la Belgique n'avait pas trouvé un endroit qui convenait, etc. Mais je crois que ce n'est que des rumeurs. Je pense que Toyota avait l'idée d'aller ailleurs mais est-ce que vraiment la Belgique a eu une faible chance sur cette affaire là je ne sais pas vous dire. Ils avaient décidé d'aller ailleurs mais je ne sais pas vous dire pourquoi ou si c'est parce qu'ils avaient déjà suffisamment d'activités ici. Je pense par contre que le fait d'avoir une usine en France qui est très près d'ici, ça prend une heure d'y aller, c'est sûrement plus pratique pour les head office que d'avoir une usine qui est à Montpellier. Elle est près d'ici, ça c'est sûr. Notre siège allemand est à Cologne, il n'est pas à Munich, c'est aussi plus facile pour nous, on y va en deux heures. Donc c'est vrai qu'on a un certain nombre de choses qui sont dans les pays pas loin. Par contre si on parle de centre de pièces logistiques, on a un centre de pièces détachées dans le sud de la France parce que c'est bien pour distribuer dans le sud de la France. Bien sûr ça on ne va pas le mettre dans le nord. Je pense même que objectivement si on regarde la France le fait de mettre une usine dans le nord, qui précisément est près de la Belgique donc il y avait déjà un réseau de fournisseurs, y compris de fournisseurs basés en Belgique, il y avait déjà des usines, par exemple, PSA est aussi basé dans la région de Valenciennes, donc il y avait déjà un tissu industriel qui était présent.

Une autre raison dont je n'ai pas parlé c'est que c'est dans la zone euro, parce que j'ai parlé de l'importance de la production près de la vente, mais il y a aussi un aspect hedging là dedans. C'est-à-dire qu'on n'a pas de fluctuation trop importante du taux de change. Par exemple, maintenant c'est très important de produire des voitures en Russie pour les vendre en Russie parce que le rouble a perdu 50% de sa valeur en quelques mois, donc si vous produisez des voitures ailleurs et que vous les vendez en Russie il faut augmenter les prix de 50% et les locaux ne peuvent plus les payer donc pour ça aussi c'est très important de produire les voitures localement. Donc la zone euro c'était un point. Et peut-être justement un point pour ne pas avoir une deuxième usine en Angleterre qui n'avait pas l'euro et maintenant menace parfois de quitter l'Union européenne. Là on dit très clairement qu'on n'est pas du tout pour ça. Donc en ayant une usine dans la zone euro c'était aussi une façon de réduire le risque.

Proximité du head office, ça je vous ai déjà dit.

Pour ce qui a été mis en place par la France pour attirer Toyota, j'ai vu sur internet. Aide locale, oui il y a eu des aides locales. Sur internet, il est marqué 3.75 millions d'euros, mais je ne sais pas si ce chiffre est correcte ou pas. Vous pouvez citer la source internet. Mais évidemment qu'il y a des incentives locaux, il y en a toujours. C'est vrai qu'aux Etats-Unis, on entend parfois qu'il faut 150 millions de dollars pour qu'une usine s'implante quelque part. Mais quand on regarde l'ensemble de

l'impacte que ça a, c'est un impacte sérieux... Franchement si c'est 3.75 millions d'euros c'est rien du tout. Si c'est ça que la région a payé, ils s'en sont très bien sortis je trouve. Je pense que sur internet vous allez trouver pas mal d'informations.

- Le groupe a-t-il fait une analyse comparative des différents pays potentiels pour l'implantation de leurs usines? Est-il possible d'y avoir accès ou de connaître les conclusions de cette analyse? Comment la Belgique se situe-t-elle par rapport à ses voisins?

La réponse est simple. Oui bien sûr, Toyota ne prend jamais la décision d'une implantation à la légère, c'est absolument certain. Ce sont des projets de centaines de milliards d'euros. Donc vous ne pouvez pas imaginer qu'il y a un gars qui se réveille le matin en disant "tiens je vais ouvrir à Valenciennes", ce n'est évidemment pas comme ça que ça se passe. Mais vous ne recevrez jamais ce genre d'information de manière publique.

Vous me demandez les critères: quelle est la monnaie, c'est un critère important pour faire du hedging; quelle est la proximité du marché où on vend, c'est important; quelles sont les aides locales, c'est important. Ils notaient même sur internet le fait d'avoir une culture automobile, c'est mieux d'être dans une région qui fait déjà de l'automobile plutôt qu'une région qui commencera de zéro. Ce critère pour la Belgique est tout à fait relevant. Mais ce qui est vrai pour Toyota doit être vrai pour d'autres. Le fait d'avoir des aides locales, ce sera vrai pour d'autres, le fait d'être dans telle zone, de telle monnaie, etc. Le fait d'avoir un réseau de fournisseurs disponible c'est aussi important. Ce n'est pas seulement spécifique à Toyota.

Alors évidemment si vous prenez Peugeot par exemple, comme ils ont une série d'usines en France, eux bien sûr leur usine suivante ils vont essayer de la mettre ailleurs qu'en France. C'est normal parce qu'ils doivent d'abord essayer de travailler avec plus de capacité en France, si ce n'est pas le cas ça n'a pas de sens de construire une usine de plus en France, donc ça dépend aussi du point de départ des entreprises.

Pour Toyota je ne pense même pas que la Belgique était sur la liste des endroits potentiels, mais c'est vrai qu'on peut se poser la question: pourquoi est-ce que Toyota n'a pas considéré la Belgique plus sérieusement que ça. Je ne crois pas que ça soit parce qu'il y avait déjà une grande partie de l'activité en Belgique. Didier Reynders peut peut-être vous dire si Toyota a renoncé à une demande officielle, moi je ne sais pas. J'ai entendu des trucs absurdes mais vous dire des trucs pas du tout justifiés ça n'a pas de sens. Il y a même des gens qui m'ont dit que Toyota avait demandé et que la Belgique aurait répondu qu'il n'y avait pas d'endroit en Belgique pour mettre l'usine. Franchement si quelqu'un a répondu ça c'est vraiment quelqu'un de pas sérieux. Bien sûr Audi n'a pas de place pour s'élargir à Bruxelles mais ça c'est parce qu'à l'époque on construisait les usines dans la ville. Aujourd'hui si Audi devait construire une usine en Belgique, il n'y a aucune chance qu'ils la mettent à Bruxelles évidemment.

- Pour quelles raisons Toyota a néanmoins une partie de son activité en Belgique? Quelles ont été les mesures mises en place par la Belgique pour convaincre le groupe?

En grande partie parce que c'est aussi le siège européen. Après ils ont choisi d'installer le centre de recherche et développement parce qu'il y a beaucoup de bons ingénieurs en Belgique. Il y a la proximité de pays comme l'Allemagne et la France, etc. qui ont aussi une culture automobile importante. Il y avait déjà une culture automobile en Belgique. Je pense aussi que la Belgique est un peu plus neutre. Il y a d'autres constructeurs qui ont mis leur siège en Allemagne ou en Angleterre, mais Toyota a choisi la Belgique et tant mieux pour la Belgique. De nouveau, ça a mis longtemps, Toyota a d'abord mis un bureau de représentation en Belgique. Il y a eu une première usine qui a été construite en Angleterre. A ce moment là le siège de manufacturing européen était dans cette usine en

Angleterre. Et puis quand la deuxième usine a été construite en France, il fallait un siège à un endroit neutre et le siège est venu en Belgique à ce moment là. J'ai beaucoup de collègues anglais qui ont déménagé d'Angleterre à la Belgique et qui sont en Belgique depuis une dizaine d'années, depuis que le siège de manufacturing a été transféré en Belgique. Et donc maintenant d'ici on gère des usines, comme je vous ai dit, en Pologne, en Tchéquie, en Turquie, en Russie, en France et en Angleterre. Donc c'est beaucoup plus européen maintenant au sens large.

La recherche est là où se trouve le siège donc c'est en Belgique. Les décisions de localisation du siège de R&D et de l'usine n'ont pas été prises au même moment. Mais je pense qu'il aurait été beaucoup plus difficile de mettre un siège de R&D à Valenciennes parce que là on attire une population d'ingénieur et donc c'est naturel d'être plus proche d'un pôle avec des universités, etc. C'est probablement moins le cas de Valenciennes que de Bruxelles. Maintenant on aurait pu mettre la recherche à Paris ou à Londres. Si l'entreprise devait choisir aujourd'hui où mettre son centre de R&D, refaire la décision, je ne suis pas sûr que la décision serait différente aujourd'hui. Par contre on peut en faire du communautaire aussi en Belgique, parce que la R&D est en région flamande. Donc on peut aussi discuter pourquoi elle est dans la région flamande et pas en région wallonne ou Bruxelloise. Ici on est encore à Bruxelles mais l'autre côté du bâtiment est en région flamande. Là aussi il y a des incentives de la région flamande, de la commune de Zaventem, qui ont été apparemment attrayants pour Toyota pour s'installer là.

Après il y a beaucoup d'ingénieurs qui travaillent là bas qui sont francophones, il y aussi beaucoup de japonais, des allemands... Il y a des gens de beaucoup de nationalités. On n'a pas d'obligation d'embaucher que des flamands parce qu'on est à Zaventem.

4. Secteur automobile et compétitivité des pays en Europe

- Selon vous, quels sont les principaux challenges des entreprises dans le secteur automobile? Quels sont les principaux composants du coût d'une voiture?

Les coûts des pièces, de logistique, de main d'œuvre, et de construction de l'usine.

Si on regarde le coût d'une voiture en général il n'y a pas que la production évidemment: il y a les coûts de R&D, de production, et de la distribution. La distribution, si je me souviens bien c'est quelque chose comme 30% du coût de la voiture. Donc quand la voiture sort toute prête de l'usine, vous avez encore 30% derrière pour la distribuer jusqu'au client. Donc ça c'est intéressant, c'est un gros poste et c'est un poste qui n'ajoute pas de valeur à la voiture elle-même. C'est pour ça qu'il y a énormément de discussions sur est-ce que l'automobile va subir le même sort que beaucoup d'autres secteurs: des intermédiations, vente sur internet, etc. Parce que tous les dealers que vous voyez partout en Europe, VW en a 3000 seulement en Allemagne... Franchement aujourd'hui, les clients qui arrivent chez un dealer pour acheter une voiture ils ont déjà regardé tout sur internet, ils savent déjà ce qu'ils veulent. Donc chez les dealers, la question que tout le monde se pose c'est à quelle vitesse cette transformation va s'opérer et à quel point est-ce que les lobbies vont résister. Parce que si on regarde les 3000 dealers rien qu'en Allemagne, vous pensez bien que ça emploie beaucoup de gens, des milliers de personnes, et ces gens là pourraient perdre leur job du jour au lendemain si on dit qu'on vend toutes les voitures sur internet. Donc ce n'est pas si facile pour VW non plus de changer ce genre de modèle. Le problème c'est que quelqu'un qui vient de l'extérieur et qui n'a aucun dealer a tout à fait intérêt à changer ce modèle. Et donc le risque ce n'est pas les entreprises automobiles qui ont tous des réseaux entre elles existants qui semblent être le plus grand risque, c'est les gens qui viennent de l'extérieur avec de nouveaux modèles. On va voir ça arriver dans les années qui viennent. Par exemple, Tesla qui vient avec une voiture électrique en disant qu'ils ne vont pas vraiment avoir de dealers à proprement parler. Evidemment il faut toujours faire le service de voitures, mais bon il y a différentes manières de faire

ça. Et pour la vente de la voiture en elle-même, les showrooms avec les voitures ça coûte beaucoup d'argent.

La production et la R&D c'est le reste. La production, on en a parlé. Les gens ont tendance à ne regarder que les problèmes de main d'œuvre. C'est pour cette raison qu'on oppose toujours l'Europe de l'Est avec l'Europe de l'Ouest en disant que la main d'œuvre est beaucoup moins chère en Europe de l'Est. Mais d'abord la main d'œuvre c'est peut-être 10% du coût total de la production automobile. Je n'ai pas le chiffre exact et ce n'est sûrement pas le même chiffre pour tout le monde, mais une usine automobile ça coûte énormément en construction, en installation, et les voitures ont aussi leurs pièces qui coûtent très chers. Donc il ne faut pas imaginer que c'est le coût de la main d'œuvre qui dit tout. Et même si ce n'était que le coût de la main d'œuvre, vous l'avez dit vous-même, il y a la productivité qui compte. Donc si vous installez une usine à un endroit où la productivité est très faible, même si le coût de la main d'œuvre est beaucoup moins cher, ça ne changera peut-être rien à l'output que vous aurez de votre usine. Donc il faut tenir compte de ces facteurs là aussi.

Maintenant sur la Slovaquie je ne vais pas vous dire beaucoup de choses parce que Toyota n'y est pas. Je sais que VW a une usine à Bratislava. Nous on est en Tchéquie. En Tchéquie on a une usine qui fabrique l'Aygo, qui est une petite Toyota, mais qui fabrique aussi les Citroën C1 et les Peugeot 108. Donc Toyota fabrique les petites Citroën et les petites Peugeot aussi en Tchéquie. Les raisons pour lesquelles Toyota s'est installé en Tchéquie, de nouveau, c'est un pays dans lequel il y a déjà une culture automobile. Par exemple, Skoda est en Tchéquie. Les coûts de main d'œuvre étaient effectivement plus bas. Et puis là c'était une décision commune avec PSA, puisque l'usine en Tchéquie est une joint venture avec PSA. C'est pour ça qu'on fabrique Toyota, Peugeot et Citroën dans cette usine. Là c'est une décision commune. Et puis on parle de production de masse d'un produit low cost. Donc c'est plus naturel d'avoir un produit comme ça dans l'Europe de l'Est. C'est un produit qu'on vend dans ce marché là mais ce n'est pas du tout un produit qu'on ne va vendre qu'à l'Est, certainement pas, on le vend aussi en Europe de l'Ouest. Mais évidemment si la main d'œuvre est moins chère, ça veut dire aussi que les gens ont moins d'argent pour acheter une grosse voiture. Donc c'est vrai que ce genre de produits convient mieux au marché local. Mais bon in fine quand je regarde nos usines: on en a une à l'Est, à l'Ouest, au Nord, à Saint Petersburg, au Sud au Portugal. Donc on couvre assez bien la géographie avec les différentes usines.

- Comment la Belgique répond-elle à ces challenges? Quels sont les éléments qui sont en faveur de sa compétitivité et ceux en défaveur? Qu'en est-il de la Slovaquie (ou d'autres pays de l'Europe de l'Est)? Pourquoi la Slovaquie est le nouveau plus grand pays producteur par habitant au monde? Quels sont les éléments qui sont en faveur de sa compétitivité?

5. Conclusion

- Selon vous, qu'est-ce que la Belgique devrait faire pour améliorer sa compétitivité et relancer l'activité économique dans le secteur?

Je ne sais pas si c'est une décision consciente de la Belgique, mais je pense que l'évolution vers des jobs plus du tertiaire n'est pas forcément en soi une mauvaise évolution. Si on donnait un boulot à tout le monde, un boulot qui est mieux payé, qui demande un niveau d'étude plus élevé, ce n'est pas forcément une mauvaise évolution pour le pays. Je dois dire qu'il y a maintenant un courant où les gens disent que, non, on ne peut pas perdre la production industrielle dans un pays parce que le tertiaire en dépend. Mais la question c'est: est-ce que c'est vrai ou pas? Parce que si on prend le cas de Toyota en Belgique, on emploie 2000 personnes dans le secteur tertiaire sans avoir d'usine en Belgique. Mais comme j'ai dit avec une usine en France, qui n'est pas. Mais je suis d'accord avec vous que ce serait très embêtant pour l'Europe de perdre sa production industrielle. Je pense que les Etats

Unis sont en train de réagir par rapport à ça, l'Europe et le Japon aussi. C'est pour ça que Toyota a annoncé, ça je peux le dire parce que c'est officiel, vouloir garder une production de minimum 3 millions de voitures au Japon quoiqu'il arrive. Parce qu'il y a d'autres producteurs japonais qui ont décidé d'aller produire en Chine. Là je dirais que c'est criant, même peut-être encore plus qu'en Europe, si on est Japonais et produire en Chine avec une main d'œuvre dix fois moins chère, ça paraît évidemment qu'il faut le faire. En même temps, il y a toute une série de considérations géopolitiques qui rentrent en considération qui sont beaucoup moins évidentes. Il y a eu des protestations entre la Chine et le Japon à un certain moment, c'était très difficile pour les producteurs japonais en Chine. Dans ce genre de contexte là évidemment je suppose que le Japon ne souhaite pas que la Chine arrête toute production parce que c'est des japonais et alors que Toyota n'ait plus aucune voiture produite dans la région par exemple. Donc on a une série de voitures produites en Chine mais on a aussi une série d'usines au Japon. Je pense que quand on est un constructeur global il faut arriver à avoir un équilibre entre les différentes régions. Toyota a une part de marché proche de 15% aux Etats-Unis avec beaucoup d'usines aux Etats-Unis. Là aussi on n'a pas été mettre toutes les usines au Mexique, il y a beaucoup d'usines aux Etats-Unis. Il y aura peut-être des usines au Mexique mais pour l'instant il n'y en a pas. Et donc ce qu'on fait c'est que dans un pays où la main d'œuvre est plus chère, il y a évidemment des exigences envers cette main d'œuvre plus chère d'être plus efficace, de trouver beaucoup d'idées d'amélioration, etc. ce qui pour Toyota est très important. L'amélioration continue, le fait que les ouvriers puissent avoir leur mot à dire sur l'amélioration de leur poste de travail, etc. Vous allez pouvoir faire ça mieux si vous avez une culture justement où les gens veulent ne pas faire un boulot idiot et répétitif mais améliorer graduellement leur manière de travailler.

C'est aussi intéressant de regarder Volvo, puisque Volvo est maintenant dans les mains des chinois. Maintenant j'entends dire qu'ils vont fabriquer toutes leurs voitures en Chine et qu'ils ne vont plus produire aucune voiture en Suède, est-ce que c'est vraiment la bonne chose à faire? Du point de vue des chinois, peut-être évidemment, du point de vue des suédois, ça paraît beaucoup moins évident. Alors de nouveau c'est de la production automobile qui ne sera plus en Europe. By the way, je crois que Volvo fabrique toujours des voitures à Gand.

Après il y a une autre chose que j'ai vu beaucoup à VW Bruxelles, c'est que la maison mère essaie d'avoir le meilleur résultat économique possible, et met évidemment toutes les usines en concurrence entre elles. Donc c'est vrai qu'il y avait quelques personnes chez VW qui le premier jour quand ils arrivaient ils disaient "OK on songe à fermer l'usine" et c'était le starting point de la discussion de budget. On peut discuter si c'est une bonne façon de travailler ou pas mais il y a eu ce genre de chose à certaines époques. Bon après on ne veut pas que les gens s'endorment sur leurs lauriers en ce disant que l'usine est là pour toujours et quoiqu'on fasse ce sera là pour toujours. C'est bien aussi d'avoir une saine émulation. Quand ça devient malsain, quand ça devient très politique, quand il y a les syndicats qui jouent: parce que chez VW les syndicats couvraient très fort l'Allemagne mais au niveau européen c'était beaucoup moins évident, donc on sait que les syndicats allemands vont se battre jusqu'à leur mort pour qu'on ne ferme pas une usine en Allemagne mais bon s'il faut un jour fermer c'est vrai que la Belgique est une proie facile.

Je ne pense pas que la solution est de dire on va réduire les salaires. Je pense qu'il y a une discussion qui doit se faire au niveau politique. Par exemple, on voit très bien chez Toyota Europe, il y a une indexation des salaires en Belgique, c'est quelque chose qui n'existe pas dans les pays voisins. Ça veut dire que si on indexe automatiquement les salaires, chaque année la Belgique perd en compétitivité. Par contre supprimer l'indexation ou faire des sauts d'index... De toute façon j'ai entendu ça hier, cette année l'indexation est de 0.03% donc il n'y a pas trop de risque cette fois-ci. Mais quand on augmentait les salaires de 4% chaque année en Belgique et que dans les autres pays les salaires n'augmentaient pas, évidemment il ne faut pas beaucoup d'années pour que la Belgique ne soit plus compétitive du

tout. Mais en même temps si moi je gérais la Belgique comme pays, je ne vais pas commencer par dire que je vais réduire les salaires pour relancer la production industrielle en Belgique. Ce que J'aurais tendance à dire est que les gens aient un boulot intéressant dans ce pays. Donc autrement dit, il faut investir dans la recherche, dans l'enseignement, etc, pour que les gens puissent avoir un boulot de haut niveau, pour qu'ils soient reconnus dans le monde entier. Le fait qu'il y ait absolument des gens en Belgique qui montent des voitures n'est pas critique pour la Belgique. Je parle de la Belgique. Maintenant s'il n'y a plus aucune production industrielle dans toute l'Europe je pense qu'alors l'Europe aura un désavantage au niveau géopolitique. Mais pour la Belgique en particulier je ne suis pas sûr que c'est catastrophique de ne pas avoir autant de production automobile. On a perdu graduellement un certain nombre de choses: les charbonnages, la construction automobile maintenant peu à peu. S'il y a d'autres choses qui viennent à la place, ce n'est pas une catastrophe dans l'absolu. Par contre, si on n'a rien qui vient à la place je pense qu'on n'aura pas d'autres choix que de diminuer les salaires, parce que c'est la loi de l'offre et de la demande. Aujourd'hui il y a beaucoup de sociétés de pointe en Belgique. Par exemple dans le secteur pharmaceutique, il y a des sociétés qui marchent très bien en Belgique, il y a des leaders mondiaux; dans le domaine des technologies. Mais évidemment on n'a pas encore créé quelque chose comme la Silicon Valley en Belgique. La Belgique n'est pas vue comme à la pointe de la technologie dans le monde au niveau informatique par exemple. Mais il y a aussi des sociétés informatiques en Belgique qui sont à la pointe, des leaders mondiaux dans le secteur de l'impression 3D, etc. Mais ce sont des sociétés qui ont beaucoup moins d'employés évidemment. Donc si on regarde en nombre de personnes, évidemment une usine automobile ça vous amène tout de suite des milliers d'emplois et quand ça part c'est évidemment une catastrophe parce qu'il y a des milliers d'emplois qui partent. Mais le type d'emplois qui partent est vraiment des emplois peu qualifiés donc qui ne sont pas ceux sur lesquels on se concentre pour l'avenir aussi. Donc ça peut être une opportunité pour la Belgique de ne plus avoir ces emplois qui sont plus au bas de l'échelle. Mais je sais qu'une autre logique est de dire qu'il faut des emplois pour tout le monde et tout le monde ne peut pas aller à l'université. Mais Toyota a une philosophie de donner à tout le monde la possibilité de se développer justement, qu'on soit ouvrier d'usine ou qu'on soit chief engineer. Je ne sais pas si les gens qui travaillent à la chaîne dans les usines de Toyota ont vraiment choisi de faire ce métier là. Une fois qu'ils le font on veut leur donner l'opportunité de se développer. Mais oui c'est un grand débat. Si on me dit je préfère avoir 2000 personnes qui font en R&D et head office pour Toyota en Belgique ou bien 2000 personnes qui font juste une usine et avoir le head office dans un autre pays, je pense que je préfère quand même qu'on ait le siège en Belgique. Les gens d'Audi je pense qu'ils suivent beaucoup ce que Audi leur dit de faire avec un siège en Allemagne, donc quelque part on prend au moins les décisions pour l'Europe ici chez Toyota.

I. Philippe Casse, ancien responsable des relations publiques chez D'Ieteren et actuel représentant belge à la FIA pour les voitures anciennes

- Pouvez-vous vous présenter, expliquer brièvement votre parcours professionnel?

J'ai fait 30 ans de carrière dans l'automobile et je suis le neveu de Paul frère. Et toute ma vie je me suis intéressé passionnément à l'histoire socio-économique de l'automobile. La technique me passionne, l'automobile en tant que telle m'intéresse (je ne suis jamais aussi heureux que couvert de cambouis). Mais ce qui m'intéresse vraiment passionnément est pourquoi l'automobile est-elle devenue ce qu'elle est devenue et vers où elle va. D'un point de vue presque essentiellement socio-économique. J'ai été presque pendant 12 ans membres de la commission mobilité de la région bruxelloise où je représentais la chambre de commerce. Et j'ai fait pendant 20 ans le job de public relation de la maison D'Ieteren. Mais je suis connu comme quelqu'un qui parle de l'automobile avec A majuscule. Et c'est peut-être pour ça que depuis 15 ans je représente la Belgique à la FIA pour les voitures anciennes, je suis moi-

même collectionneur de voitures et organisateur de manifestations sur l'automobile en général (j'ai d'ailleurs une grande bibliothèque sur l'automobile mais qui est pour le moment en caisse).

Je suis ingénieur commercial de l'Ichec et j'ai fait deux mémoires sur l'économie de la sécurité routière. La Belgique se trompe d'ailleurs complètement.

J'ai également travaillé comme prospecteur industriel à l'ambassade du Danemark en Belgique. Donc je cherchais en Belgique des débouchés pour la sous-traitance en fine mécanique de l'industrie danoise auprès de donneurs d'ordre potentiels en Belgique. Principalement dans l'industrie de l'assemblage automobile où il y avait de bonnes entrées. Et donc je suis intéressé à ce phénomène de l'assemblage automobile.

Et dans ce papier qui n'est qu'un premier jet, je m'intéresse aux raisons qui ont fait qu'il y ait une industrie de l'assemblage, qu'elle soit née ici. On trouve beaucoup de raisons aussi pour lesquelles elle a disparu. Auparavant, toutes les marques internationales étaient représentées, et assemblaient en Belgique. Et aujourd'hui il en reste deux: Volvo et Audi, en dehors des camions. Pourquoi ces deux là sont les seuls survivants et pourquoi tous les autres ont disparu. C'est votre question globalement. Ici vous trouverez: comment est né l'assemblage en Belgique, jusqu'à quelles dimensions il a eu (avec quelques exemples), et les facteurs de la fin, qui à mon sens expliquent pourquoi l'assemblage automobile en Belgique a quasiment disparu hormis les deux marques qu'on a citées.

- Quelles sont, selon vous, les principales forces et faiblesses compétitives de la Belgique pour le secteur automobile, poussant les constructeurs à installer ou désinstaller des forces de production dans le pays?
 - En d'autres termes, qu'est ce qui différencie la Belgique encore aujourd'hui de la Slovaquie?

Alors il y a deux forces principales: la qualité de la main d'œuvre et la qualité de la logistique.

Encore aujourd'hui la qualité de la main d'œuvre est un argument en faveur de la Belgique. Même si la formation des jeunes est quelque chose de très compliqué en Belgique parce que les autorités et les syndicats ne comprennent pas ou n'admettent pas le principe de la formation en alternance à l'école et en usine. Les difficultés qu'Audi Brussels a rencontré pour réussir, mais à la force du poignet, à faire en sorte que les jeunes en formation dans l'usine soient un jour à l'usine et quatre jours à l'école, alors qu'en Allemagne on a ce qu'on appelle AZUBI (acronyme qui signifie apprenti en usine): quatre jours en entreprise et un jour à l'école. Et aujourd'hui, la technologie évolue à une telle vitesse, que les écoles sont techniquement et financièrement incapables d'avoir le matériel nécessaire à la formation. Pour vous donner une idée, chez Audi Brussels, on utilise des briques de Lego, pour faire la formation des jeunes (je vous ai donné en fin du document le contact de Andreas Cremer, si vous lui donnez mon nom, vous serez accueillie avec les tapis rouge, et aussi René Aerts, qui me connaît mais dont je n'ai pas le numéro... il pourrait vous donner les raisons pour lesquelles ils sont toujours actifs en Belgique). Donc pour moi la qualité, ou le potentiel de la main d'œuvre et la qualité de la logistique sont des forces en Belgique. Bien qu'il y ait une grosse difficulté par rapport à la formation en alternance. Ce qui n'est sans doute pas la même chose dans des pays comme la Slovaquie: là, il y a un tel appétit de gagner davantage d'argent... Quand on voit les équipes de polonais qui travaillent ici dans la construction, je suis stupéfait de leur goût pour le travail! Donc là-bas la qualité de la main d'œuvre est en train de monter. Donc la Belgique doit montrer davantage de goût pour le travail!

Pour la logistique il s'agit de la qualité des infrastructures, la qualité des entreprises de logistique et le réseau énorme de sous-traitants de très grande valeur en Belgique. Je pense aux gens qui font les échappements, Bosal à Malignes, Bosal est un leader mondial de l'échappement; De Witte Lietaer dans les tissus à Lauwe pour les sièges de voitures doit être le deuxième ou le troisième en Europe. Il y a

aussi un fabricant de fauteuils de voitures qui s'appelle ECA; Recticel, qui fait des mousses de sièges; Johnson Control qui fait des catalyseurs dans les environs de Malignes aussi... Donc on a un très grand réseau de sous-traitants en Belgique de très haute qualité et ce sont des sous-traitants internationaux qui livrent aussi facilement Renault en France que BMW en Allemagne. Ils ne dépendent donc pas d'un seul constructeur. Et ils sont chez nous! Donc les coûts de logistique, d'amener des échappements ou des catalyseurs ou des mousses de sièges (surtout des mousses de sièges parce que là le prix au mètre cube est dérisoire donc on transporte de l'air quand on transporte à longue échéance et ça coûte très cher pour transporter du vent), ce sont des entreprises belges qui transportent.

Et les handicaps de la Belgique sont le coût salarial et les difficultés administratives infinies et toujours plus nombreuses. Nous avons un Etat tatillon et la régionalisation est un handicap au développement. La complexification de l'Etat. Je suis peut-être un belge mais c'est ce que je pense...

Pour le coût de la main d'œuvre, c'est LE handicap belge. Mais notamment la cause de ça c'est que l'Etat coûte trop cher à gérer. Quand on pense qu'il y a une personne sur cinq qui travaille au service de la nation, je pense qu'il y a moyen de faire aussi bien avec moins de personnes et donc payer moins d'impôt et d'avoir de meilleures routes et de faire en sorte qu'une partie plus importante des travailleurs soit au service de la production et du PIB, et faire en sorte que la Belgique redevienne riche. La gestion de notre état coûte trop chère. Comment économiser? En étant plus rationnel. Quand on pense qu'à Bruxelles il y a un élu pour mille habitants, c'est fou. On a une machine de l'Etat qui est maintenant explosée en régions, communautés, etc. Je reconnais les appétits légitimes de tous ceux qui défendent ça. Mais il y a un moment où il faut rester raisonnable et comprendre que nous n'avons plus les moyens de notre politique. Et la conséquence, c'est que les charges salariales sont de plus en plus élevées par rapport au salaire poche du travailleur. Donc le problème n'est pas le salaire mais le coût des travailleurs: tout ce qui fait que pour donner un salaire décent à un ouvrier le patron doit sortir beaucoup plus de sa poche (c'est bien simple, quand j'ai terminé chez D'Ieteren, si Monsieur D'Ieteren voulait me donner un euro en plus dans ma poche, il devait en sortir 5 de la sienne, ça ne va pas ça...). Des partis politiques disent alors qu'il faut supprimer les voitures d'entreprise mais ça c'est un épiphénomène quoi.

- Quels sont selon vous les facteurs qui ont été décisifs dans le cas de l'usine d'Audi, pour convaincre Audi de racheter l'usine belge?

Il y a eu deux facteurs décisifs: un, l'outil, il était en parfait état, deux, (et là c'est une spéculation personnelle), Monsieur D'Ieteren a tapé du point sur la table.

Le site était donc en parfait état. Ils ont investi des millions d'euros quand Audi s'est installé, mais l'outil existant était en parfait état. Ils ne l'ont pas remplacé, mais ça évolue à une vitesse incroyable. Donc l'outil était en bon état.

Mais il y a autre chose. Guy Verhofstadt, premier ministre à l'époque, passionné de l'automobile (facteur important de l'histoire! C'est un passionné de l'automobile), était fou furieux que VW ait décidé qu'à un moment "trop is te veel comme on dit en Belge, les syndicats nous emmerdent, on s'en va". Les syndicats avaient pris le pouvoir dans l'usine de Bruxelles (je dis pris le pouvoir dans les sens pratique du terme je dirais) et la gestion d'une usine n'était plus possible. Donc je considère que la décision de VW de quitter l'usine vient du comportement des syndicats. Et VW a alors dit nous on abandonne et on rentre chez nous. Et ce qu'il s'est passé c'est que Guy Verhofstadt était très fâché. Là on rentre dans ce qui est la spéculation de Philippe Casse. Donc, Guy Verhofstadt était très fâché et connaît très bien Roland D'Ieteren. Roland D'Ieteren a tapé du point sur table chez VW. En disant aux deux patrons de

chez VW (le président du directoire Monsieur Winterkorn et le président du conseil de surveillance Ferdinand Piech, petit fils de Ferdinand Porsche). Roland D'Ieteren a des relations, je dirais, plus qu'amicales avec la famille Porsche depuis sa plus jeune enfance. C'est le père de Roland de D'Ieteren qui a signé le contrat avec VW le 16 mars 1948 et avec Porsche quelques mois plus tard. Roland D'Ieteren a donc fait le siège au téléphone (ça je le sais de source certaine puisqu'il me l'a dit) de Ferdinand Piech et Winterkorn. Il est allé les chercher lui-même avec sa voiture. Il a exigé qu'ils viennent à Bruxelles s'expliquer avec le premier Ministre et il a été les chercher lui-même à l'aéroport et les a amené lui-même un vendredi chez Guy Verhofstadt qui a demandé que Roland D'Ieteren reste durant la discussion (alors que Roland D'Ieteren avait vendu cette usine le 31 décembre 1970 et était donc hors jeu dans les décisions pour cette usine, mais était toujours client par sa société de l'usine: fin 2016 d'Ieteren va livrer la 3 millionième voiture du groupe VW, plus ou moins en même temps que l'industrie automobile va livrer quelque part dans le monde la 3 milliardième voiture de l'histoire, donc D'Ieteren c'est un millième de l'histoire automobile mondiale, ce qui est énorme). Donc Roland D'Ieteren et Guy Verhofstadt, c'est vraiment eux qui ont obligé, contraint, Pich et Winterkorn à revenir sur leur idée d'abandonner l'usine de Bruxelles. Et alors on a décidé que ça deviendrait l'usine Audi, sans doute pour permettre de redémarrer sur des bases nouvelles.

Les usines d'assemblage automobile aujourd'hui en Belgique, c'est pour moi le facteur principal du maintien des usines de Volvo et d'Audi, c'est qu'elles sont les seules usines au monde à produire les produits qu'elles fabriquent. Audi est la seule à produire l'A1 et Volvo, je pense que c'est la seule à produire la V70, je ne suis plus sûr. Mais je pense que le facteur principal du maintien d'une usine de production et d'assemblage en Belgique, c'est le fait que dans cette usine, on peut faire toutes les économies d'échelle autour de un modèle, ou même de plusieurs. Ce n'est pas propre à la Belgique, mais il y a l'outil de production qui est là et qu'il faut rentabiliser. C'est dans cet outil de production qu'on peut faire des économies d'échelle. Toutes les économies d'échelle sur un modèle sont faites dans une usine. Et ça peut donner un certain pouvoir à l'usine, mais seulement sur la vie du produit. Le cycle du produit raccourci sans cesse. Dans les années cinquante, un produit durait 5 à 10 ans avant d'être modifié. Aujourd'hui, un produit dure 4 ans avant d'avoir ce qu'on appelle un *face-lift* qui va prolonger la vie du produit pendant un an ou deux (c'est-à-dire une correction esthétique du modèle, certains constructeurs appellent ça leur série 0,5).

[Dans le cas de Toyota qui s'est installé à Valenciennes, on peut lire que le gouvernement a joué un rôle très important dans la décision d'implantation de l'usine, qu'il avait fait des pieds et des mains pour convaincre Toyota]

Il y a eu une émission sur FR3 qui était extraordinaire qui expliquait pourquoi est-ce que Toyota a choisi Valenciennes plutôt que Tournai. Je ne sais pas si c'est possible de la retrouver mais la conclusion de l'émission est que les chambres de commerce de la région du nord de la France ont vraiment mis le paquet pour avoir Toyota. Et les chambres de commerce belges ou les institutions belges régionales, etc.: la responsabilité de dire "on veut Toyota à Tournai" s'est diluée et personne n'a pris cette responsabilité. Le dossier de présentation de Tournai comme zone potentiel d'accueil de Toyota n'avait pas le poids face au dossier de Valenciennes.

[Pourtant j'ai lu que les aides publiques accordées par la France n'avaient pas été faramineuses en comparaison aux énormes investissements que Toyota a fait à Valenciennes, il s'agit plus alors du soutien du gouvernement?]

C'est vraiment le soutien logistique sur place: "on va tout organiser pour vous, on va trouver les sous-traitants, on va créer des zonings de sous-traitants, etc". Finalement pour Toyota, le choix était très simple: il y avait un très bon dossier, je dirais en langage étudiant, grande dis et un autre dossier juste réussi. Donc les aides publiques, l'argent n'est pas suffisant, ce n'est pas ce qui compte finalement. Ce

qui compte, c'est la certitude de pouvoir exploiter l'usine de façon efficace, et la logistique est un facteur essentiel.

[Vous dites qu'ici Toyota a choisi Valenciennes parce qu'ils avaient le soutien logistique, mais vous avez aussi dit que la logistique était une grande force de la Belgique]

Oui mais dans le cas précis de Toyota à Valenciennes, cette émission qui m'a passionné vraiment l'explique. La logistique est excellente en Belgique, mais la dispersion des responsabilités, le nombre de ministres qu'il faut mettre ensemble pour faire en sorte qu'un projet tienne la route, ça devient démentiel.

[Est-ce que vous savez ce qu'il en est pour la Slovaquie?]

Je pense que l'autorité avec un A majuscule peut plus facilement dans ces pays là arriver à des décisions que la dispersion des responsabilités ne le permet dans nos pays. Dans ces pays là quand on veut arriver à quelque chose, on y arrive plus facilement. Je pense que les structures de décisions officielles sont plus simples qu'elles ne le sont devenues en Belgique. Donc le soutien et la capacité de prendre des décisions des autorités est un facteur important.

Je connais bien l'Allemagne et notamment la Saxe, qui était la capitale de l'industrie automobile avant la guerre et qui est en train doucement de le redevenir. L'intégration des structures locales (les structures de l'état de Saxe, il y a 16 états en Allemagne) avec les structures gouvernementales de la république fédérale semble se faire mieux et de manière plus simple et moins lourde qu'elle ne se fait en Belgique. Je pense que, et je rejoins là le jugement que je fais sur le coût salarial, pour financer cette myriade de structures qui s'interpénètrent, il y a un moment donné où le coût salarial, l'impôt devient contreproductif: trop d'impôt tue l'impôt.

[Pensez-vous qu'encore aujourd'hui la Belgique serait capable de soutenir, que les différentes structures gouvernementales sont capables de se mettre ensemble pour soutenir l'arrivée d'une entreprise?]

Je crains que non. Et c'est un grand facteur. Par contre, quand on voit le dynamisme des PME en Belgique, on peut se dire qu'il y a encore dans les chromosomes du Belge avec un B majuscule cette volonté d'entreprendre. Mais les structures de notre pays sont un frein à cette volonté d'entreprendre. Evidemment, pour l'industrie automobile, le produit automobile est devenu d'une part extrêmement compliqué, sophistiqué, complexe (comparez une coccinelle et une golf, la seconde étant vraiment l'héritière de la première: la coccinelle compte 1200 pièces, alors que la golf compte au minimum 7500), d'autre part l'infinie diversification des options que l'on peut choisir pour notre véhicule, fait en sorte que d'un point de vue logistique, l'entreprise est devenue absolument énorme. Donc une chose est d'avoir un pays comme la Belgique où la volonté d'entreprendre au niveau PME (je suis stupéfait de voir le dynamisme des PME en Flandre), mais il y a un grand pas à franchir quand il s'agit d'avoir une industrie capable de produire une bagnole. La dimension de l'objet usine nécessaire pour faire une bagnole, ça dépasse une PME, alors que ça pouvait être une PME encore dans les années 50. C'est pour ça qu'il y a si peu de constructeurs aujourd'hui: à cause de la complexification du produit. Il faut une chaîne de production beaucoup plus courte pour assembler une voiture de 1500 pièces que pour une voiture de 7500.

Il y a eu 9000 marques dans l'histoire de l'automobile, certaines ont fait une ou deux voitures seulement d'autres des centaines de millions, d'autres petits sont devenus grands... Aujourd'hui il y a seulement une dizaine de grands groupes mais il y a aussi certaines plus petites entreprises qui réussissent correctement. Par exemple, Tata n'est pas un grand groupe (même s'ils se sont royalement plantés en Inde avec la Tata nano).

[Mais donc dans des pays comme la Belgique et la Slovaquie, il n'y a que quelques producteurs]

Vous choisissez bien votre exemple puisque la Slovaquie a détrôné la Belgique dans le "championnat" de la production par habitant. La Slovaquie a très bien compris qu'il y avait du potentiel, non pas pour être le numéro un mais pour créer de l'emploi. Parce que la Slovaquie a été le parent pauvre de la scission de la Tchéco Slovaquie. Tout ce qui était important et riche et productif est resté en Tchéquie et les pauvres slovaques ont rien eu et n'avaient que leurs mouchoirs pour pleurer. Mais ils s'en sont bien sortis, ils ont créé des zones franches, ce qu'on ne crée pas en Belgique. Une zone franche, hors douane, c'est déjà une économie administrative énorme de créer une zone franche. Interrogez le ministère des affaires étrangères ou économiques d'avoir ou de ne pas avoir des zones franches pour l'industrie. Interrogez l'attaché économique de l'ambassade de la Slovaquie. C'est la même chose en Hongrie. L'usine Audi de Gieuro est dans une énorme zone franche où se trouve le plus grand fabricant au monde des sciures de camions, la société hongroise Raba. Je suis convaincu que le fait d'être dans une zone franche leur donne un avantage.

Une zone franche c'est un espace clôturé dans lequel on est hors douane. Je ne sais pas comment c'est possible que cela soit accepté par l'Union européenne, je ne suis pas un expert en économie politique.

Donc la Belgique a été le premier producteur au monde par habitant depuis l'après guerre jusqu'il y a quelques années. Il faudrait que vous rentriez en contact avec un certain Luc quelque chose je ne me souviens malheureusement plus de son nom, qui est le successeur de Monsieur Lejour, je suis convaincu qu'il pourrait vous donner des données historiques. Il est retraité, mais il est passionné d'histoire. La force de l'industrie automobile d'assemblage belge tient à deux facteurs: un, la petite dimension du pays et, deux, au protectionnisme général qui a eu lieu au sortir de la guerre 14-18. Le protectionnisme est un sport dangereux auquel peuvent se livrer les grands pays. Le protectionnisme fait que les objets finis que sont les voitures sont taxés de manière plus lourde que les composants. Quand l'objet est simple à assembler, on importe les composants et on assemble sur place. Et sur l'économie fiscale à l'importation, on peut financer l'assemblage et une diminution de prix, parce que l'objet est simple à construire. Quand une automobile fait 1200 pièces, c'est relativement simple à construire. Donc l'intensité de la main d'œuvre nécessaire pour le produire et le coût de l'outil est relativement faible et il valait donc mieux les assembler sur place dans un petit pays. Parce que le protectionnisme, c'est un sport suicidaire pour les petits pays. C'est un sport que peuvent se permettre certains grands pays, parce que leur marché est plus grand. Un grand pays a par définition une industrie plus forte quantitativement et donc elle est moins dépendante de l'importation. Pour un petit pays, puisque tous les pays ont joué le jeu du protectionnisme, pour importer les voitures belges, qui par définition coûtent hors taxe la même chose que les voitures françaises ou allemandes (dans une industrie dans laquelle sur 100 voitures 10 restent en Belgique et 90 partent à l'étranger, alors qu'en France il y en a 70 qui restent en France et 30 vont à l'étranger, je parle de l'époque, dans les années vingt), le surcoût des taxes d'importation dans les pays vers lesquels on exporte est plus lourd dans l'économie globale de l'entreprise en Belgique où la majorité des produits sont exportés. Donc on a ce handicap. L'assemblage, quand c'est relativement faible, permet à un pays qui était un grand consommateur de voitures, parce qu'à l'époque on avait de l'argent en Belgique donc on achetait des voitures, a sauvé l'industrie automobile belge. Il y a eu 150 marques de voitures en Belgique.

Donc on a eu des marques belges qui ont disparu à cause du protectionnisme, à cause du surcoût des voitures de marques en Belgique sur les marchés étrangers (plus chères que la production locale) qui a fait qu'on en achetait moins. Donc l'entreprise ne parvenait pas à grandir parce qu'elle ne parvenait pas à exporter dans des quantités suffisantes pour amortir ses coûts fixes.

De nombreuses marques étrangères sont venues s'installer en Belgique dans les années vingt et cinquante: les années vingt elles sont venues parce que les conditions étaient idéales, pour fournir le

marché belge; et elles sont parties dans les années soixante parce que le marché commun a créé un espace hors protectionnisme. Le marché européen s'est ouvert et il n'y avait plus de taxe d'importation, comme vous pouvez le voir dans le petit document que je vous ai donné. C'est donc vraiment le jeu de l'économie industrielle qui a fait qu'elles se sont créées et ont ensuite disparu.

Les marques belges ont donc disparu à cause du protectionnisme parce qu'elles étaient trop chères sur les marchés d'exportation. D'autre part, les entreprises étrangères se sont installées en Belgique toujours à cause du protectionnisme pour servir le marché local qui était intéressant. Il y avait aussi une infrastructure et un savoir faire dans les travaux mécaniques. Il faut savoir qu'en 1900, la Belgique est la seconde économie industrielle au monde après l'Angleterre et qu'il y a une industrie du travail du métal qui est appréciée et admirée dans le monde entier. Tous les tramways au monde à un moment donné étaient conçus et pour la plupart fabriqués en Belgique. Pourquoi est-ce qu'on a perdu tout ça, c'est dramatique.

Donc c'est la fermeture du marché qui a tué les marques belges. Mais c'est l'ouverture du marché qui a tué l'assemblage en Belgique, parce que les constructeurs automobiles étrangers étaient en Belgique pour servir le marché belge mais une fois qu'ils pouvaient le servir de l'étranger ils sont partis. Et puis il y a aussi le fait que le produit a beaucoup évolué parce qu'alors l'outil de production est devenu beaucoup plus cher que ce qu'il n'avait jamais été. Puis le nombre de versions, d'options a explosé. Et en plus la fréquence de renouvellement de produits a continué à s'accélérer. Donc tous ces facteurs ont fait en sorte qu'il est devenu essentiel pour une marque d'automobile d'essayer de concentrer tous les outils de production de un modèle à un endroit. Pour ne pas avoir plusieurs usines à financer. Bon après il y a la Golf, certains modèles phares, qui sont produits à plusieurs endroits, pour les efforts de logistique.

Il est intéressant de savoir que 72% des composants sont achetés chez des sous-traitants et seulement 28% sont produits dans l'usine, ou dans le groupe. Et donc comme on ne produit jamais deux voitures identiques à la suite sur la chaîne, on a inventé le just-in-time. Pour que le sous-traitant apporte dans le bon ordre les pièces spécifiques à monter à un endroit dans la voiture. On ne pique plus les pièces dans un bac. On les présente aux ouvriers que lorsqu'ils en ont besoin. Auparavant pour produire une voiture, il fallait 34 heures de travail sur la chaîne, aujourd'hui pour faire une golf il faut 17heures. C'est là où on voit que ça s'est accélérer et standardiser.

- En plus des éléments plus objectifs, tels que le coût salarial, pensez-vous que d'autres éléments ont participé à la décision?
 - Les éléments plus soft, tels que le relationnel, la stabilité politique et fiscale, le climat social, ont-ils un poids important?
 - Quel a été le rôle de Roland D'Ieteren dans les négociations et décisions avec le groupe? Pensez-vous que l'implication de Guy Verhofstadt a contribué en tant que telle à la décision favorable d'Audi?
- Pensez-vous que le secteur de construction automobile a encore un avenir en Belgique?

Je suis un optimiste de nature. Je pense qu'il y a l'enthousiasme des entrepreneurs. Il faudrait que cet enthousiasme soit partagé par les autorités et qu'elles simplifient tout leur fonctionnement; que les syndicats ne considèrent plus les investisseurs comme des affameurs du peuple mais comme des donneurs d'emplois; et qu'il y ait une volonté de se former. Quand on pense qu'il y a en Belgique plusieurs centaines d'emplois non-attribués par défaut de main d'œuvre adéquate. On ne trouve pas la main d'œuvre nécessaire pour faire le travail. On a un défaut de formation technique de la population.

Il y a 500 000 chômeurs et je ne serais pas loin de penser qu'il y a à peu près l'équivalent en emplois vacants par défaut, soit de volonté de travailler, soit de formation adéquate.

Je crois qu'une tradition ne s'oublie pas aussi vite. Et que la qualité de la main d'œuvre et la créativité en Belgique ne reçoit pas de critique. Il faudrait demander à Agoria ou la FEB ce qu'ils répondraient à cette question. Moi j'étais étonné de voir, Andreas Cremer est un ami, les difficultés infinies que son président, patron de l'usine Patrick Danau, rencontre, qui heureusement est un belge qui comprend la complexité de notre pays et de ses structures. Moi je suis admiratif de voir ces gens qui dépensent une énergie folle pour des trucs qui devraient fonctionner tout seuls.

- Que pensez-vous que la Belgique devrait mettre en place pour relancer le secteur automobile? Quelles sont les priorités et dans quel sens la Belgique devrait-elle diriger ses efforts?

Il faudrait vraiment simplifier les structures qui permettent à une industrie de se créer et de se développer. Et surtout que les syndicats deviennent réalistes. Au niveau du coût de la main d'œuvre, si l'Etat fait ce qu'il faut pour simplifier ses structures, il va coûter moins cher et donc le coût de la main d'œuvre va diminuer. Le coût de la main d'œuvre, c'est la conséquence directe de la lourdeur de notre Etat. Et quand les socialistes parlent du coût de la main d'œuvre, ils sont de mauvaise fois. Les syndicats ont fait un travail colossal et vraiment utile de la fin du 17ème siècle à la fin du 20ème siècle. Mais aujourd'hui, les syndicats doivent sortir de ce combat du syndicalisme ennemi juré du capitalisme. Le capitalisme, qu'on le veuille ou qu'on ne le veuille pas, est générateur d'emploi, parce que c'est le capitaliste qui investit dans les outils industriels. Et s'il n'y a pas ça, c'est l'Etat qui doit le faire, quand il n'y a pas une volonté de une personne qui veut lancer une idée, ou d'un groupe de personnes, si ça devient une volonté politique, elle se dilue et est dépendante des mandats politiques qui se renouvèlent (même au niveau intercommunal... les exemples de réussites d'initiatives intercommunales, on peut les compter sur les doigts d'une main).

A mon sens les éléments qui comptent sont le soutien des structures et les syndicats. Après il y a des agences qui aident à se renseigner et en plus les ambassades de ces pays, c'est le travail que j'ai fait pour le Danemark, rendent un descriptif de ce à quoi ils doivent faire face pour s'établir en Belgique. Et ça m'a semblé plus compliqué que si j'avais dû faire la même chose dans l'autre sens et que déjà il y a 40 ans ça me paraissait déjà compliqué, mais qui suis-je pour le juger puisque je n'ai jamais été fonctionnaire dans ce genre de structures.

J'ai peur que les mesures mises en place pour simplifier soient la bonne conscience des autorités. Et qu'à côté de ça, il y a un fatras de difficultés administratives. Maintenant, la région wallonne va remettre en place une taxe sur les robots et la force motrice. S'il n'y a pas un truc qui est moins générateur d'investissement dans les entreprises qu'une taxe sur les robots et la force motrice... Ou est-ce qu'on va? C'est le meilleur moyen pour chasser toutes les industries. La force motrice, c'est la mesure du dynamisme d'une entreprise. C'est l'électricité qu'elle consomme pour fabriquer les produits ou les services qu'elle veut fournir à ses clients...

[On parle aussi souvent de l'instabilité des mesures qui pose un problème en Belgique, qu'est-ce que vous en pensez?]

Oui bien sûr que c'est un problème, mais cette instabilité elle est je crois secondaire... la taxe sur la force motrice est un exemple de décisions absurdes qui incarnent l'instabilité. Tous ces trucs font que quand on décide d'aller dans le zoning industriel de Namur ou à Aix-la-Chapelle, ça fait quand même une sérieuse différence. Et je ne suis pas un défenseur de l'Allemagne, mais je reconnais que, avec le système de cogestion où le conseil de surveillance intègre et responsabilise les syndicats, ça marche mieux. On en a la preuve: l'industrie allemande est en train de redevenir le pays dominant en automobile, VW est devenu le numéro un mondial devant Toyota et GM, alors que le coût salarial en

Allemagne n'est pas négligeable, mais la volonté de travail de l'allemand, quand il travaille il ne pense à rien d'autre, c'est le caractère de l'allemand. Le syndicat en Allemagne est plus raisonnable, parce qu'il est responsabilisé. En Allemagne, les syndicats ont une identité juridique, pas comme en Belgique. Il n'y a en Belgique aucun devoir de rendre des comptes.

Un exemple, lorsque je travaillais chez D'Ieteren, un de mes employés vivait à Bruges et pouvait très bien faire du télétravail, il était traducteur. Le plus grand ennemi du télétravail était le syndicat, parce qu'il voulait avoir tout le monde qui travaille dans l'entreprise, sinon c'est suspect. C'était du win-win-win puisqu'il était plus content, il faisait moins de route et d'embouteillage, il travaillait mieux et était plus motivé. Sauf que le syndicat disait qu'il travaillait davantage pour le même salaire. Et c'est ça qui plombe la situation en Belgique.

[Pour revenir à la discussion entre Guy Verhofstadt et les décideurs allemands, savez-vous quels en ont été les tenants et aboutissants?]

C'est de l'ordre de la spéculation personnelle. Guy Verhofstadt a dû dire que c'était bizarre d'abandonner l'usine existante, les décideurs allemands ont dû dire que ce n'était plus possible avec les syndicats qui leur rendaient la vie impossible. Guy Verhofstadt et Roland D'Ieteren ont dû parler du fait qu'ils avaient des responsabilités et des devoirs moraux notamment envers D'Ieteren qui était un tout gros client non filialisé. Et donc Guy Verhofstadt et Roland D'Ieteren ont dû former une espèce d'alliance objective pour convaincre deux négociateurs de toute grande qualité pour leur faire changer d'avis, parce qu'ils y sont arrivés. Roland D'Ieteren a alors été nommé baron, alors qu'il est ultra simple et discret, parce que cette alliance a réussi à coincer les deux décideurs.

[Et pourquoi Audi et non une autre entité du groupe?]

C'est de nouveau de la spéculation. Je ne suis pas au courant à ce niveau là. Un, VW était brûlé à Forest. Il fallait donc changer. D'autre part, il fallait trouver une marque du groupe qui ait besoin de l'usine. Et une fois que Audi a été choisi pour faire l'Audi A1, l'usine a été rénovée complètement réinvestie, elle fut à ce moment là (il y avait alors 62 usines dans le monde, aujourd'hui il y en a presque 100) l'usine la plus moderne de tout le groupe Audi. Et on vient encore d'investir 90 millions d'euros dans de nouveaux bâtiments, les travaux sont en court maintenant.

Et alors on a la commune de Forest qui n'arrête pas de prendre des décisions contre Audi. J'ai parlé avec la femme de l'échevin des finance de Forest tout à fait par hasard on était dans un grand diner et elle parlait avec une agressivité incroyable contre l'usine d'Audi. Et moi j'avais entendu mon ami Andreas Cremer se demander comment c'est possible, il se fait un mouron du diable pour son usine et il se demande pourquoi, alors qu'ils sont les plus gros employeurs de Forest, la commune semble faire tout ce qui est en leur pouvoir pour les chasser. Est-ce que c'est un problème contre le capitalisme, je ne sais pas...

La commune de Forest et l'administration communale, conseil communal, est un handicap au développement harmonieux et au fonctionnement efficace de l'usine d'Audi Brussels. Alors que comme on disait plus tôt un des facteurs important est la bonne intégration d'un investisseur industriel et l'endroit où il s'installe. Et c'est possible de la faire mieux. Quand je pense que le groupe de VW a restauré l'abbaye de Forest et la manière dont la commune l'entretient c'est scandaleux, c'est laissé à l'abandon. Et ça me fâche parce que c'est mon pays.

[On arrive au bout de mes questions, est-ce que vous voulez ajouter quelque chose?]

Je pense que la grande raison qui explique la facilité avec laquelle de nombreuses usines se sont établies en Belgique est que l'investissement nécessaire à l'outil était raisonnable par rapport à aujourd'hui. Aujourd'hui, construire une voiture, c'est vraiment très compliqué. Tesla qui est la

dernière nouvelle usine de production importante fait appelle à plus que 90% de sous-traitants et c'est vraiment un rassemblement de pièces. Mais c'est un produit tellement exclusif que c'est un produit qui plait à une fraction très précise du marché et donne vraiment bonne conscience à ceux qui l'achètent. Alors que c'est une catastrophe écologique les voitures hybrides, un jour la vérité va paraître. Il y a un marché pour les voitures écologiques en Belgique. Donc VW fait des Golf écologiques. Mais une voiture écologique en Belgique a un bilan écologique deux fois plus élevé que celui d'une voiture normale. Parce qu'il faut beaucoup plus d'énergie pour la fabriquer, d'une part, première dépense de CO2 importante. D'autre part, quand en Belgique vous prenez de l'électricité, les trois quart viennent vient du gaz, du pétrole et du charbon. Le bilan CO2 pour produire de l'électricité est très mauvais. Dans une voiture traditionnelle, 40% de l'énergie utilisé par une voiture sert à la faire avancer, 60% part en chaleur et est perdue. Dans une centrale électrique qui fonctionne au pétrole ou au gaz, le rendement est de 40%. Donc au départ, de la centrale, l'électricité est déjà du même rendement que le pétrole qu'on met directement dans la voiture. Et avec tous les transports, les transformateurs d'électricité etc. pour arriver chez vous pour charger votre voiture, on a un bilan CO2 double. L'équation complète de ce qu'on appelle wel to wheel, le bilan sur 300.000 km est le double pour une voiture électrique. Mais évidemment l'avantage de l'électrique est qu'il ne génère pas le CO2 là où on s'en sert. Mais le CO2 produit en Nouvelle-Zélande nous affecte autant que le CO2 produit ici. Le fait que le CO2 soit produit à la centrale électrique ne fait aucune différence. Ça ne sert donc qu'à donner confiance à celui qui l'achète. C'est donc un coup de génie marketing de l'automobile puisque ces voitures sont vendues beaucoup plus chères. L'industrie automobile tire donc un profit direct de vendre des voitures plus chères, pour augmenter son chiffre d'affaires.

[Vous partiez du fait qu'il était beaucoup plus difficile qu'auparavant d'installer des usines, pour répondre à ma question: est-ce que vous croyez qu'il est encore possible aujourd'hui qu'une nouvelle usine vienne s'installer en Belgique]

Donc aujourd'hui, c'est beaucoup plus compliqué d'installer une nouvelle usine en Belgique que ça ne le fut dans le temps.

[A ma question "y-a-t-il encore un futur pour l'automobile en Belgique vous avez parlé de l'esprit d'entrepreneur en Belgique, est-ce que cela a un impacte sur le fait qu'il pourrait y avoir de nouvelles usines en Belgique]

Oui parce que les entrepreneurs belges sont les sous-traitants potentiels d'une usine qui s'installe puisque l'usine automobile elle va consommer, acheter 80% des composants d'une auto. Et pour des raisons de sécurité elle est obligée de diversifier ses sources d'approvisionnement (il y a eu un cas extraordinaire où VW faisait fabriquer tous les essieux arrières de Passat dans une usine à Sarajevo pendant la guerre de Yougoslavie, il y a eu un incendie et du jour au lendemain ils ont dû trouver une autre usine pour assurer la production de Passat). Donc les sous-traitants potentiels en Belgique représentent un avantage pour un investisseur qui veut monter une usine d'assemblage automobile. Mais le travail est beaucoup plus complexe, beaucoup plus lourd et il faut beaucoup plus d'argent. Ce n'est donc pas imaginable que dans le contexte d'une marque automobile, ce n'est plus imaginable aujourd'hui avec une initiative locale. Il faut qu'une marque automobile décide que la Belgique peut redevenir un endroit intéressant pour monter une entreprise.

[Et donc selon vous pour qu'une marque décide que la Belgique peut redevenir intéressante, que faut-il faire?]

Il faut que toutes les forces locales qui contribuent travaillent à l'unisson, main dans la main, avec une véritable volonté de réussir. Ça marche bien dans des endroits typiques pour des PME, pourquoi est-ce que les méthodes utilisées pour les PME ne peuvent pas être étendues au niveau de l'état avec les

régions pour les très grandes entreprises. Je ne sais pas et je pense que c'est la lourdeur de la politique qui est nombriliste et est en politique pour avoir le pouvoir. Le renouvellement des personnes pour lesquelles on nous demande d'aller voter est vraiment très faible.

[Est-ce que vous pensez que les mesures mises en place pour attirer les entreprises telles que les intérêts notionnels ou le plus minus conto ont un impacte?]

La difficulté qu'il y a eu pour arriver à ce plus minus conto a été ahurissante. C'est incroyable de voir que les syndicats ont freiné des quatre fers pour empêcher ce truc. Le refus d'admettre l'évidence. On vend 60% des automobiles neuves pendant la première moitié de l'année et seulement 40% pendant les derniers mois. Les anglais qui ont relancé VW après la guerre qui n'avait jamais livré de voiture au public avant 45 ont lancé toutes les méthodes de production modernes d'automobiles: aucune voiture n'est mise en production tant qu'elle n'a pas été commandée par un importateur, concessionnaire ou client, etc. A partir du moment où on ne produit que ce qui est commandé, il faut admettre qu'on va travailler davantage pendant le premier semestre que pendant le deuxième. Je ne sais pas si le plus minus conto existe partout mais il a été mis assez rapidement en Allemagne grâce au fait que les syndicats sont intégrés dans la gestion des entreprises. En Belgique, on a d'abord considéré au niveau des syndicats que c'était un truc en plus que le capitaliste menait contre les pauvres syndiqués, alors que les ouvriers sont ravis de ce plus minus conto parce que ça leur donne à certains moments une beaucoup plus grande liberté et ça leur donne en plus la garantie de leur emploi. C'est une évidence...

Mais ce genre de mesures joue un rôle oui, tous les éléments: c'est presque une équation infinie de facteurs et il faut que le total soit meilleur que la région ou le pays avec lequel on hésite; Et le plus bel exemple c'est Toyota qui va à Valenciennes plutôt qu'à Tournai alors que je crois qu'il y a deux mille ouvriers belges qui sont devenus des travailleurs transfrontaliers chez les sous-traitants de Toyota et chez Toyota, on aurait pu avoir le contraire... Avoir l'usine en Belgique et avoir des travailleurs français venir travailler ici.

J. Andreas Cremer, Secrétaire général d'Audi Brussels

- Pouvez-vous vous présenter, expliquer brièvement votre position au sein d'Audi (avez-vous joué un rôle lors des négociations en 2006/2007?)?

Andreas Cremer, je suis le secrétaire général de l'usine, principalement je fais tout ce qu'on appelle du lobbying donc je suis responsable de tout ce qui est de la communication par rapport aux entités fédérées donc le niveau fédéral, régional, même local, la commune de Forest. J'ai un peu deux casquettes: la casquette Audi Brussels, de quelqu'un qui est sur place et qui défend les intérêts de son usine par rapport aux instances en Belgique; mais je suis aussi parfois le bras droit, ou le bras prolongé de l'Allemagne vis-à-vis de l'Europe pour défendre les dossiers comme la réglementation sur les émissions de CO2 pour les véhicules, le TTIP, les accords de libre échange. Donc je suis également impliqué dans tous les dossiers européens parce qu'il y a un intérêt pour Audi Brussels mais aussi pour l'entreprise en général. C'est ce que je fais et puis j'ai aussi plusieurs tâches transversales: je fais partie du comité de direction, j'organise les réunions du comité de direction et du conseil d'administration, les réunions du comité de surveillance, etc. Je suis un peu un coordinateur, un point central pour rassembler les informations, les distribuer, dans les deux directions. Donc si le comité de direction prend des décisions, c'est à moi de les dispatcher.

Et j'occupe cette position depuis 2011. J'ai un passé comme porte parole de l'usine entre 2007 et 2011. Avec une petite interruption, un petit passage dans les cabinets ministériels, en 2010 et puis je suis revenu dans cette position-ci. Mais je connais la boîte depuis 2007. Donc je n'ai pas vraiment participé aux négociations, je suis plutôt arrivé juste après.

- Quelles sont, selon vous, les principales forces et faiblesses compétitives de la Belgique pour le secteur automobile, poussant les constructeurs à installer ou désinstaller des forces de production dans le pays?

J'ai préparé quelques slides.

Pour les forces:

La Belgique est un pays fort industrialisé, on a un passé industriel, aussi en tant que champion du monde de construction automobile par tête d'habitant (malheureusement ça a changé: il y a plusieurs usines qui ont quitté la Belgique).

Il y aussi une fierté, un passé industriel qui fait que la Belgique était une nation d'assemblage automobile. La Belgique en général est un pays qui est très branché sur l'automobile, qui aime bien l'automobile. Le belge en général tient à sa voiture. On est aussi le pays avec le plus beau circuit de course automobile au monde (Francorchamps). Donc on est un pays avec un fort ancrage automobile. On a une forte culture de l'automobile.

Il y a un certain savoir faire, une certaine productivité.

Si vous regardez la carte européenne, vous trouvez la Belgique pratiquement au milieu, donc les grands marchés comme la France et l'Allemagne, les Pays-Bas, l'Espagne, etc. sont pas loin. Donc on est très central.

Et je crois que logistiquement c'est pas mal du tout en Belgique. On a aussi un accès direct au port d'Anvers, Rotterdam n'est pas loin, donc vous pouvez accéder par camion à Rotterdam ou vice versa. Pour pouvez acheminer la marchandise par ces ports. Il y a des aéroports qui ne sont pas loin. Les voies fluviales aussi c'est pas mal. Donc tout ça c'est très bien. Le train je crois que ça pourrait être mieux. Je crois que l'infrastructure malheureusement n'a pas changé, ou les capacités, pour les trains de marchandises, n'ont pas été changées depuis les années 50. [Comment sont transportés les voitures et équipements?] Chaque jour, on a 30 wagons qui viennent pour tout ce qui est des grandes pièces (tôles, moteurs, etc), c'est acheminé par train. On a un accès direct au réseau de la SNCB. Pour les plus petits équipements, en nombre de camions, c'est difficile à calculer mais on a au total 400 mouvements camions par jour (qui arrivent, déchargent, reviennent). Ça nous fait quelques 250 camions qui arrivent par jour pour apporter la marchandise. Même si ça peut être étrange, par camions c'est moins cher, je parle de l'expédition de la marchandise, pour acheminer la marchandise. Pour expédier les voitures assemblées, qui sont prêtes à être livrées, c'est 80% par camion et 20% par train. Pour deux raisons: les camions coûtent moins chers et (parce qu'il n'y a pas trop de capacité) le train n'est pas trop flexible. Vous devez réagir plus flexiblement sur les marchés des concessionnaires, des différents marchés... avec un camion vous êtes beaucoup plus flexible: il y un camion qui vient chez nous, qui prend 5 A1, qui part en Espagne et prend 5 Q3 qui les mélange, il y a un centre de gestion de nos véhicules, 4 à gauche, 5 au nord, 6 au sud. C'est un intéressant de voir les flux logistiques. Donc les voies ferroviaires sont moins au top, mais nous sommes très bien desservis par les trains. Par contre, le trafic, la mobilité, c'est un problème. Evidemment pour le moment avec le piétonnier c'est la catastrophe. Pour les camions c'est un problème, je ne sais pas comment ils font d'ailleurs parce qu'ils doivent livrer en *just-in-time*, mais on ne les attend pas.

On est servis tous les deux heures, 4h, 12h, donc si le camion n'est pas là, bonjour les dégâts. On repousse un peu le problème chez le fournisseur. On achète un service: on demande au fournisseur de nous livrer le pare-choc par exemple toutes les deux heures autant de pièces. Le stock est la responsabilité des fournisseurs, la mobilité aussi, le risque de prix aussi je dirais. On a des prix garantis, on a des négociations assez sévères avec le fournisseur: si le prix du plastique augmente, c'est le

fournisseur qui encaisse la facture parce qu'il y a un prix fixe qui est négocié. Mais s'il vient en expliquant que les prix ont fort changé et qu'il ne sait plus maintenir le prix sinon il va faire faillite, alors évidemment on commence des négociations parce que ça ne nous arrange pas si un fournisseur avec qui nous aimerions travailler tombe en faillite. Mais généralement toutes ces responsabilités sont décalées vers les fournisseurs avec le just-in-time. Zéro stocks chez nous c'est peut-être exagéré, mais très peu. Avec les avantages et les désavantages. Donc parfois le fournisseur, vu le problème de mobilité ou en hiver avec les conditions hivernales, vient des Pays-Bas, normalement il met deux heures pour arriver ici, là il mettra quatre heures, c'est à lui de calculer. Notamment c'est ce qui s'est passé il y a quelques années, il y eu un hiver très fort, il y a eu rupture de stock, donc ça veut dire rupture de la chaîne de montage, arrêt. Et ça a un impact énorme sur l'usine: 5000 euros/heure. Une voiture prend à peu près 20h. Vous perdez de l'argent, c'est du cash que vous brûlez parce que chaque véhicule que vous n'assemblez pas ne sera pas facturer donc il faudra le retravailler. Donc on a un programme très fixe par jour, donc il faut faire autant de véhicules par jour. Si vous ne les faites pas, il faudra les faire un samedi, un samedi coûte plus cher (prime du samedi). Et là aussi, si c'est la faute du fournisseur, c'est lui qui paye. Si c'est notre faute, c'est pour nous. Par exemple, pour les sièges, nous passons commande à 6 h du matin chez le fournisseur en disant qu'il les faut pour cette après-midi donc à partir de 14h il nous faut tel et tel et tel siège (en tissu, en cuire, etc) pour l'équipe de l'après-midi. Donc le fournisseur a 6h pour produire le siège, une partie est produite à l'avance mais certains trucs sont produits au moment même sur mesure, donc il a quelques heures pour les assembler (il a le cuir en stock hein). Puis il embarque ça en camion vers midi (donc il a six heures pour assembler le siège). Deux heures de camions, il arrive ici à 14h et puis il se peut qu'à 15h le premier siège soit assemblé sur les véhicules. Donc là c'est vraiment du *just-just-in-time*. Pour les roues qui sont assemblées, on a un fournisseur qui est un peu plus près, juste ici près du site. Le fournisseur a un stock énorme de jantes. Puis on lui passe la commande, toutes les deux heures en précisant les pneus avec quelles jantes, etc. et donc il fait l'assemblage et l'amène en *just-in-time* et *just-in-sequence* pour pas qu'on doive chercher ce qui doit être où. La logistique est donc le plus grand défis dans ce genre d'usine. Parce que le moindre détail qui n'est pas respecté a des conséquences terribles. Je ne dis pas qu'il n'y a pas de stratégie de secours; Par exemple on constate qu'il y a une jante défectueuse ou il s'est trompé, il n'a mis que trois au lieu de quatre jantes dans la séquence, ça tombe mal mais on a toujours une roue de secours et par après on a un atelier de vérification pour rectifier le tir si ce ne sont pas les bonnes roues qui sont dessus pour que le fournisseur nous dépanne et l'amène dans deux heures directement au bâtiment. On fait alors une commande spéciale pour rectifier ce qui n'est pas juste.

Ca aussi c'est une force de la Belgique, la logistique: tant au niveau des infrastructures que du réseau d'équipementiers. [La plupart de vos équipementiers sont en Belgique?] Non, à mon avis il y a grosso modo une bonne cinquantaine de pourcents en Allemagne, 10% dans l'Europe de l'Est (Tchéquie, Slovaquie, Roumanie...), 10% en France, 10% aux Pays-Bas, 10% en Belgique... Donc quand on dit qu'il faut produire près de la demande on parle plus de l'assemblage des véhicules pas des pièces. C'est un calcul simple: par exemple pour les tôles pour l'A1, on a besoin de tôles d'aluminium. Je ne sais pas si vous avez déjà vu ça, on met une tôle dans une machine et puis on presse pour faire la forme des capots, portes, etc. On aimerait faire ça en Belgique (pour le moment c'est fait en Allemagne), mais une telle installation coûterait une bonne centaine de millions d'euros d'investissement. Si on compte les 120.000 unités par an donc sur le cycle de vie du produit de 8 ans ça fait environ 1 million de voitures, notre investissement par voiture coûterait trop cher. A la place si vous avez une unité de production qui n'est pas utilisée à capacité maximale en Allemagne vous pouvez vous dire que vous ferez les pièces pour l'A1 le vendredi ou les weekends quand l'outil n'est pas utilisé. Si on compare l'investissement avec le coût de le faire en Allemagne avec la logistique, etc. on voit que c'est plus

intéressant comme ça. Donc produire des voitures près de la demande c'est important mais pour les pièces pas forcément puisqu'elles sont plus petites, etc. Ca dépend de l'économie d'échelle.

Donc la logistique est une force de la Belgique au niveau des infrastructures mais aussi des fournisseurs parce qu'il y avait dans le passé beaucoup d'usines donc il y avait des fournisseurs qui travaillaient aussi pour Volvo Gent, Ford Genk, Opel Anvers et VW Bruxelles devenu Audi Brussels par après. Je donne un exemple, on avait un fournisseur à Genk, près de Ford, qui faisait les pare-chocs pour Ford et pour Audi mais il s'était installé là bas pour Ford qui était le plus gros client et avait demandé qu'il soit le plus proche possible de l'usine. Et nous on avait un contrat bétonné pour qu'il nous fasse les pare-chocs à l'heure et si ce n'est pas le cas il doit payer. Pour choisir ses fournisseurs pour l'A1, Audi va s'assurer d'avoir un produit qui est rentable. Donc si vous avez un fournisseur qui est sur place mais qui coûte le double par exemple alors il vaut mieux prendre l'autre qui garantit un coût inférieur avec la logistique. [Mais si Audi n'a que 10% de fournisseurs belges, est-ce que les capacités des fournisseurs belges ont un impact sur l'intérêt de la Belgique pour Audi?] Oui parce que si c'est 10% n'étaient pas fiables... Vous choisissez les fournisseurs par le prix et puis aussi par leur fiabilité. Donc qu'ils le soient, c'est une force. Ils ont le savoir-faire et ils sont là, ils savent de quoi vous parlez. Donc ce ne serait pas une raison pour laquelle Audi est venu en Belgique mais c'est un plus.

[Pour revenir sur la main d'œuvre, vous dites qu'on a une bonne qualité de la main d'œuvre en Belgique, une grande culture automobile, etc. mais j'ai aussi beaucoup entendu parler des problèmes de formation, de motivation, etc. Donc est-ce que vous pensez que la main d'œuvre est encore une force aujourd'hui par rapport à la Slovaquie où les gens sont très motivés, veulent apprendre et travailler?] A priori je resterais sur mes positions: on a un passé et une culture automobile et donc du coup on a de très bons ingénieurs, des bons opérateurs à la chaîne de montage, des gens motivés et qui ont du savoir-faire. Mais, c'est vrai, on a de plus en plus de mal à trouver les bonnes personnes. Je ne connais pas les chiffres en Slovaquie, mais on a une nouvelle usine au Mexique et là on n'a évidemment pas les gens qui ont l'habitude d'assembler des automobiles et donc on doit les former. Mais j'ai l'impression qu'en Hongrie, au Mexique, etc., là où Audi a de nouvelles usines, vous avez plus facilement des gens qui veulent apprendre et aussi vous avez, au contraire de la Belgique, les pouvoirs locaux qui vous aident et vous soutiennent. Par exemple, au Mexique, Audi a eu des aides de la part de l'Etat mexicain parce qu'Audi s'installait là bas, on a reçu du cash pour soutenir nos investissements: on a investi un petit milliard d'euros là bas et donc l'état mexicain est venu avec 200 millions d'euros d'aides directes. Mais en plus Audi a dit qu'il y avait un problème parce qu'il ne trouvait pas la main d'œuvre qualifiée nécessaire et l'état mexicain a donc installé tout près de l'usine un centre de formation où il y a 600, puis 800, 1000, etc. jeunes qui sont formés. Et je crois que ce n'est pas comme ça en Belgique.

Et maintenant je suis parti dans les faiblesses malheureusement (je crois que grosso modo on a parlé des forces: culture automobile, main d'œuvre (qualité et savoir-faire mais qui est en train de se faire rattraper, on est en train de perdre un peu notre avantage à ce niveau là), position centrale et logistique):

Le plus gros désavantage de la Belgique c'est vraiment qu'on coûte trop cher. A Bruxelles, nous avons un coût horaire de 41euros, en Slovaquie 18 euros, en Hongrie c'est 12 euros, en Espagne 30 euros. Donc c'est un vrai défi, parce que ces pays là, ils ont déjà un avantage énorme, rien qu'au niveau salaire. Si on fait le calcul pour l'Audi A1 en Belgique comparé à l'Espagne: 1 million sur 8 ans, une A1 requiert 20h de production, si par heure je suis 10 euros moins cher, par véhicule je suis 200 euros moins cher. C'est énorme! Et parfois on cherche deux euros, un euro d'économie par véhicule, et là l'Espagne, sans rien faire, sans améliorer leur compétitivité, ils ont déjà un avantage de 200 euros par

véhicule. Pour la Slovaquie, Audi produit la Q7 qu'on sous-traite dans une usine VW, parce que c'est la même plateforme que la Touareg, la Porsche Cayenne, etc. Tous les grands SUVs sont faits à Bratislava. Donc entre la Belgique et la Slovaquie, il y a une différence de 13 euros l'heure, donc ça correspond à 260 euros par véhicule. Donc sur 1 million de véhicules sur l'ensemble du cycle, ça fait 260 millions d'euros de différence seulement sur le salaire. Et attention pour l'Espagne il y a plein de gens qui disent "oui mais les Espagnoles sont beaucoup moins productifs, moins habiles, moins d'expérience...". Peut-être que c'était le cas dans le passé mais ce n'est plus vrai. [Dans un classement de l'ACEA j'ai vu qu'au niveau de la productivité c'était d'abord l'Espagne puis la Belgique et puis la Slovaquie] exactement. Même chose pour la qualité, maintenant eux aussi ont développé une culture. On croyait que là bas tout était approximatif, mais un manager est allé voir sur place et il s'est rendu compte que ce n'était pas mal du tout. Donc ils ont tous les atouts, sont productifs au moins au même niveau mais aussi moins chers. [Est-ce que c'est aussi vrai pour des pays comme la Slovaquie ou la Hongrie, que la qualité de main d'œuvre augmente ou le différentiel diminue?] Oui.

Il y a même encore un effet: une faiblesse aussi de la Belgique est l'absentéisme qui pèse très lourd, aussi sur notre usine, même si je crois qu'on est parmi les meilleurs. On a un absentéisme de 5 à 6% donc un présentéisme de 94-95%. On a toujours 5-6 % de nos effectifs qui sont en congé maladie à court terme, à long terme, il ya les malades du lundi, du vendredi, temporaire, à plein temps... je ne sais pas pourquoi. Mais vous savez on est comparé avec d'autres usines. On est de loin les derniers de la classe chez Audi Brussels, dans les statistiques pour l'absentéisme: en Hongrie, vous avez 99% de présentéisme, en Allemagne 97-98%, en Slovaquie c'est aussi 99%. Et ça joue beaucoup dans les coûts: rien que l'absentéisme nous coûte 10 millions d'euros par an. Pour remplacer, avoir toujours un petit staff de réserve, parce que vous ne pouvez pas dire que vous allez faire tourner l'usine avec 6% de malades. Vous payez aussi pour assurer le paiement des malades. Dans la plupart des cas ce sont évidemment de vrais malades, mais il y a aussi des profiteurs malheureusement: ce sont les vacances et il y a les enfants, alors le mari est absent une semaine puis l'épouse qui travaille aussi chez nous la deuxième semaine... Ca existe malheureusement. Il faudrait trouver des solutions pour ça aussi. Par exemple, quelqu'un qui dit qu'il ne peut pas travailler parce qu'il a mal au dos, on dit souvent qu'ils peuvent quand même venir et qu'ils pourront faire un autre travail, assis ou quoi, mais ça, non ça ne va pas, le docteur a dit qu'il fallait rester chez soi. Alors qu'en Hongrie ou en Slovaquie, vous avez cette culture du *no show no pay*: entre temps ça a changé, il y a aussi un système de paiement de maladie, on n'applique pas les règles du moyen-âge, mais dans les mentalités, il y a encore l'ancien régime qui est présent. Si vous ne venez pas vous n'êtes pas payé et si vous ne venez pas trois fois vous êtes viré. Ce n'est pas le cas mais c'est dans les mentalités. La sécurité, ça a été apporté par les entreprises, par habitude de le faire dans les autres pays et pour ne pas dire que les gens dans ces pays sont des ouvriers de seconde classe qu'on traite différemment: les employés en Allemagne, en Belgique ou en Espagne sont mieux payés et mieux traités. Payer c'est toujours vrai mais attention il faut voir ça dans le contexte de l'économie globale du pays: pour quelqu'un qui vit à Gieur en Hongrie et gagne 800 euros et peut-être paie un loyer de 100 euros, un bruxellois ne trouvera pas grand-chose pour 100 euros, donc il faut s'adapter. Donc en valeur absolue ils sont toujours moins bien payés, mais je peux vous dire qu'en Slovaquie et en Hongrie, Audi est de loin le meilleur payeur de l'industrie en général. Ils veulent tous travailler chez Audi parce que ça paie bien, il y a une bonne réputation, je crois qu'il y a plein de croissance. Donc malgré le fait qu'ils soient beaucoup moins chers qu'en Belgique, ils sont très bien payés. D'ailleurs en Belgique on est aussi un bon payeur, meilleur que d'autres, que chez Volvo, dans le temps chez Ford, etc, parce que c'est un produit haut de gamme aussi. Pour l'image de marque, mais c'est aussi plus que l'image de marque: c'est pour avoir des gens qui sont qualifiés, motivés, qui s'identifient avec la marque, etc. VW paie aussi très bien mais Audi paie encore un peu mieux. C'est aussi parce qu'on gagne plus sur les voitures: le client paie un peu plus et le message que

nous essayons de passer c'est qu'on paie bien et qu'on attend en retour que les travailleurs travaillent bien parce que le client paie pour ça. Tandis que chez VW c'est plus une voiture de masse.

Une Audi A1 coûte 4000 euros de plus qu'une Polo alors qu'en fait c'est la même voiture. Une Polo vous l'avez pour 12000 euros. C'est la même plateforme, le même segment, le même type de véhicule, même taille. Dans le groupe VW vous avez dans cette classe la, la Polo chez VW, l'Audi A1 chez Audi, la Skoda Fabia et SEAT Ibiza. La SEAT est produite à Martorell en Espagne et la Skoda en Slovaquie, je crois que ce n'est pas à Bratislava mais à Mlada Bodeslav mais c'est à vérifier. Ils ont racheté Skoda et ont commencé à produire en Slovaquie. A Gieur il y avait un petit constructeur, Audi a racheté ça et puis ils ont construit des moteurs pour tout le groupe VW, et ça c'est notre force parce qu'il y a beaucoup de synergies, le même moteur produit à Gieur sera trouvé dans la Polo produite en Espagne, dans l'Audi A1 en Belgique, etc. Ils font des moteurs pour tout VW, même pour Lamborghini.

Pour revenir aux coûts de travail, comme vous pouvez voir sur cette présentation, ça ce sont les coûts du travail en général dans l'industrie: vous êtes à 37€/h en Belgique (nous on paie un peu plus comme je vous disais, on est un bon payeur) , en Hongrie c'est 7 euros (nous on paie 12), la Slovaquie c'est pas sur le graphique mais ca doit se trouver entre la Hongrie et l'Espagne (nous on paie 18), en Angleterre et en Espagne c'est 21 (nous on paie 30 en Espagne) et en Allemagne c'est 31 (nous on paie 50). L'Angleterre est donc significativement moins chère que la Belgique, ils ont fait de gros efforts. Et si vous voulez ma conclusion: la Belgique devrait faire la même chose et se trouver au même niveau ou proche de l'Espagne. Il y a donc une différence énorme entre la Belgique et l'Allemagne chez Audi. [Comment ça se fait?] Parce que l'Allemagne coûte plus cher, pas sur ce graphique, mais Audi est un très bon payeur en Allemagne. Vous pourriez dire qu'alors avant de fermer en Belgique il faudrait fermer en Allemagne mais vous imaginez un constructeur allemand ne va pas commencer par fermer en Allemagne. L'Allemagne a fait d'énormes efforts au niveau des coûts de salaire. Nous payons plus pour maintenir en forme, en bonne santé, pour garantir les motivations. Pour ne pas dire aux employés "c'est dur, il faut faire des économies...". Audi est donc un très bon payeur et c'est la raison pour laquelle on attire de très bons ingénieurs et académiques de haut niveau qui veulent travailler chez nous. Dans les enquêtes, c'est spontanément chez Audi que les jeunes veulent travailler: parce qu'on paie bien, parce qu'Audi est en plein développement.

[Si on regardait la moyenne des pays spécifique au secteur automobile, ce serait un peu plus élevé?] Oui, pour la moyenne automobile ce serait un peu plus haut mais malheureusement ça je n'ai pas, ça ne m'intéresse pas tellement, je me justifie pour mes coûts à moi. Par rapport à Volvo, on sait la différence mais c'est hyper confidentiel. On sait qu'on est plus cher. Mais même s'ils prétendent être un produit haut de gamme, Audi est encore à un autre niveau. Quand on doit se justifier on doit se justifier par rapport aux autres usines d'Audi, pas aux autres usines belges.

Si on continue sur les faiblesses, donc déjà la Belgique est la plus chère au niveau de sa main d'œuvre, mais en plus comme vous pouvez le voir sur la présentation, Bruxelles est encore plus chère: on voit ici les taxes régionales et communales. La Flandre et la Wallonie sont moins chères, mais les communes Bruxelloises sont plus chères. Ca c'est vraiment parce qu'il n'y a pas un climat favorable pour les entreprises industrielles à Bruxelles. Il y a trois usines industrielles à Bruxelles. D'ailleurs on est le plus grand employeur industriel à Bruxelles. Vous avez encore la Sabca et notre voisin ici Viangro qui a environ 900 employés je crois pour le traitement de viande, à l'échelle industrielle, ils font les hamburgers pour McDonald etc. Ce n'est pas un climat favorable à Bruxelles. Il faut connaître l'histoire de ce site, il a été construit en 49. En 49 vous veniez ici c'était une zone marécageuse, avec deux trois maisons, personne ne voulait venir ici et c'était aux portes de la ville. Maintenant la ville s'est étendue, le quartier s'est développé, etc. Et donc avec votre industrie vous êtes pratiquement du

centre ville. Et donc, ça pose un problème au niveau de l'accessibilité, possibilité de s'élargir, les terrains coûtent cher, etc. Donc ça ce n'est déjà pas favorable. Deuxièmement, bon on a une bonne entente avec nos voisins, heureusement nous n'avons pas une activité contraignante pour les voisins, ça ne sent pas mauvais, ça ne fait pas trop de bruit (seulement les camions mais ça ne change pas beaucoup du trafic). Le climat favorable je ne le vois pas au niveau des aides, ni des personnes: si on demande à un jeune où est-ce qu'il veut travailler il ne va pas dire chez Audi, Viangro ou Sabca, il va parler de secrétaire, ou dans les services, assurance ou consultant, PWC, etc. Donc on a une culture où le tissu global ici à Bruxelles est plutôt favorable à des fonctions de bureau, de services etc. Et moins à la chaîne, etc. Ici je parle des impôts non pas sur le travail mais au niveau des surfaces de bureau qu'on doit déclarer, du kilométrage le long de la voirie, etc. La commune passe régulièrement pour mesurer le long de la rue et dans les bureaux. Il y avait des taxes sur les bureaux, ça heureusement ça a été aboli. Mais donc à Bruxelles on paie 653 euros/travailleur (ce ne sont pas des taxes sur le travail mais on a juste calculé le montant par personnes employées), au total ça fait 1140, en Flandre ça serait pour la même usine 714 euros et en Wallonie 833. Ca c'est notre réalité, nos impôts régionaux et communaux.

Maintenant pour les impôts sur le travail, sur ce slide, c'est peut-être très intéressant pour votre travail: si nous payons 100 euros de salaire à un employeur, il y a les cotisations sociales c'est -13 euros pour lui, les impôts sur le salaire c'est encore moins, il va donc encaisser 60 euros grosso modo en moyenne, et nous on ajoute encore 50 euros en plus pour des charges patronales. Donc il y a 90 euros de différence entre ce qu'on paie et ce que le salarié reçoit. Le message est que sur les 100 euros que nous payons brut, en plus il faut ajouter 50 euros. Si on regarde dans d'autres pays, en Allemagne il faut ajouter 27 euros (presque la moitié), au Portugal 27 même chose, en Espagne un peu plus mais attention là les salaires et cotisations sociales sont plus bas donc l'état récupère un peu sur les charges patronales mais ce n'est pas grave parce qu'au total ça reste toujours très favorable, et en Slovaquie ces 38 euros c'est beaucoup. Ca c'est très important, et si j'ai une grande faiblesse pour la Belgique, ce sont les charges patronales qui sont beaucoup trop élevées, plus que les cotisations sociales ou l'impôt sur le travail, parce que ça c'est comparable à d'autres pays, sur les 100 euros que vous payez à l'employeur il ne reçoit jamais 100 euros, chez nous c'est 60, peut-être que dans d'autres c'est 65 euros, ça varie un peu. Mais la différence, ce qui tue vraiment le business, c'est vraiment ça, les charges patronales, et il faut les baisser à tout prix. Je crois que le gouvernement a maintenant bien compris le message puisqu'on parle maintenant de *tax shift*, de mesures fiscales pour alléger ça. L'indexation du salaire a un impact, avec ça on va quand même économiser trois millions d'euros par an. Sur 120.000 unités par an, on va réduire les coûts de travail peut-être de 41 à 40,50 euros/heure, ce n'est pas énorme, mais c'est déjà ça, on ne pourra pas attendre de trouver une mesure qui va résoudre le problème. [Vous disiez qu'on devrait arriver au même niveau que l'Espagne ou l'Angleterre, mais donc vous pensez qu'on a besoin d'une dizaine de mesures pour y arriver?] Exactement, pour rattraper les 23 euros d'écart de charge patronale. Il y a quelques mesures en court: le saut de l'index, la baisse de cotisations sociales. On a fait une petite simulation avec les mesures du gouvernement actuel, qui sont déjà connues, parce qu'ils en ont déjà pris certaines, quel serait l'impacte pour Audi Brussels dans les années à venir. C'est aussi fort confidentiel. Donc on parle du saut de l'index (3 millions d'économie par an), la diminution des cotisations sociales (fait il y a un mois ou deux), la baisse du coût des chèques-repas (0,15 million par an), et réduction du travail en équipe et en weekend (on a deux équipes, 6 à 14/14 à 22, donc ça fait beaucoup, 3 millions d'économie par an). Ce sont des mesures qui ont été prises, approuvées, mais qui entrent en vigueur en 2016, 2019. Ça ferait diminuer les coûts pour Audi de 8,2 millions par an. Dans l'ensemble tout ça ne ferait pas une diminution significative du coût du travail mais c'est déjà un premier pas. Au moins ça n'augmente pas, les dernières années ça augmentait, maintenant on a stabilisé voire même diminué un peu, maintenant il faudrait encore

prendre des mesures pour rattraper les 23 euros. La totalité de nos impôts, c'est 91 millions d'euros d'imports sur le travail par an, tout compris, fédérales, régionales, communales. Donc si demain on s'en va, ce serait 91 millions d'euros en moins dans les caisses de l'Etat tout niveau confondu. [Est-ce que vous discutez de ce que vous voulez avec l'Etat? Est-ce que vous pouvez proposer des mesures?] Donc nous on dit où il faut concentrer les efforts: clairement diminuer les charges patronales, augmenter les intérêts notionnels, aider à la formation. Dans les mesures dont on vient de parler il n'y a encore rien sur les charges patronales. Ca c'est le fameux *tax shift* qui est en train de se négocier: on veut taxer davantage la consommation que le travail. Pour l'instant on taxe très fort le travail comme vous voyez, 50%, et le *tax shift* prévoit que peut-être on va diminuer ça. Je ne dis pas que je suis pour une augmentation de la TVA mais je suis pour une réduction des charges de travail. Si demain les gens paient 40% de TVA sur les voitures ce serait un problème pour nous, si par contre les gens paie 50% de TVA ou d'accise sur le tabac, l'alcool, etc. ça me touche moins pour mon business, mais pour tous les brasseurs et vendeurs de tabac ce serait terrible. Mais donc on sait où est le problème mais on n'a pas LA solution. On ne dit pas qu'on doit rattraper les 23 euros de différence dans les 5 ans à venir. L'Espagne est à 30 euros. Maintenant avec les premières mesures on va dire que ça nous ramène à 40 euros, il reste 10 euros. Et donc il faudrait encore trouver au moins 5 euros. Pour pouvoir dire que d'ici 2025 on trouvera encore 5 euros pour ramener doucement nos coûts à ceux de l'Espagne. Attention, eux ils sont malins aussi: ils savent qu'avant ils étaient à moins que ça il y a quelques années, ils sont devenus aussi un peu plus chers, on ne peut pas espérer que les pays avoisinant vont encore augmenter encore, eux aussi ils vont se stabiliser et prendre des mesures parce qu'ils savent que les autres pays se méfient. Donc on ne connaît pas encore les mesures, mais tout ce qui contribue à diminuer les charges patronales ça nous intéresse. On prévoit je crois avec les *tax shift*, si j'ai bien compris on veut ramener une taxe spécifique qui fait partie des charges patronales de 33% à 18% je crois: donc sur les 50% de charges patronales je crois qu'il y a inclus une charge qui compte pour 33%, je ne sais pas comment elle s'appelle, il y a plusieurs parties dans les charges patronales (je ne sais pas trop, pour les salaires, pour les pensions, pour l'assurance sociale, etc), qu'on ramènerait à 18% donc on a déjà une diminution de 15%, donc les charges patronales se réduiraient à 35% donc ce serait presque ce que nous voulons. Nous sommes par contre réalistes on ne va pas avoir un cadeau unilatéral, on va diminuer les charges patronales mais on va augmenter d'autres taxes, peut-être la TVA, mais ça doit rester une opération blanche pour l'Etat autrement le budget sera en déséquilibre. Mais pour l'entreprise on espère que ça ne soit pas une opération blanche: on aimerait que les 91 millions soient diminués pour arriver à un coût de travail de 30 euros, ou de 35 euros dans un premier temps. Donc ça c'est une faiblesse énorme pour la Belgique: les charges du travail et aussi les petites taxes.

Pour les autres faiblesses, au niveau communal, je les appelle les petites taquineries communales, de la commune qui considère un peu qu'Audi est la vache à lait de la commune de Forest. Et ça me fache. Par exemple, nous avons investi dans un nouveau bâtiment, c'est un investissement de 90 millions d'euros. Donc nous avons lutté pour pouvoir faire cet investissement, nous passons toutes les instances, il faut convaincre, pourquoi comment, "oui mais la Belgique coûte quand même très cher, est-ce que nous voulons encore plus investir?". Puis Audi a décidé qu'on le faisait, on y croit, la Belgique a ses avantages, l'équipe est motivée, on fait du bon boulot etc. Et la première chose que nous recevons de la commune de Forest, c'est un permis de bâtir, qui nous coûte 645.000 euros, juste pour un papier avec un cachet du bourgmestre. Ce qu'il s'est passé c'est que normalement, la taxe pour le permis de bâtir à Forest se calcule par mètre cube. Donc si vous construisez une maison vous payez pour le nombre de mètres cubes de votre maison. Mais il y a un plafond, j'invente un chiffre, à 1000 euros. Dans notre cas, qu'est ce qu'il s'est passé? On a enlevé le plafond et donc Audi qui vient avec un bâtiment de beaucoup de mètre cubes et ça donne 645.000 euros. Ca a été enlevé par la commune par volonté politique. Qui fait les grands bâtiments à Forest? C'est Audi, donc en enlevant le plafond ça

pénalise Audi, le seul qui est fortement pénalisé c'est Audi puisque pour les privés c'est assez modéré. Et il y a énormément de petites taquineries de la commune comme celle-ci. Notamment aussi pour les taxes de bureau: ils ont instauré la règle que ceux qui ont de petites surfaces de bureaux payent de petites taxes mais ceux qui ont de grands bureaux payent beaucoup plus, mais à votre avis qui a de grandes surfaces à Forest? C'est nous. Et c'est de nouveau une volonté politique. J'ai été voir le bourgmestre, on s'entend bien, mais là on a un grand désaccord, il dit que dans sa vision politique il préfère taxer la multinationale Audi qui fait beaucoup de bénéfices plus sévèrement que la petite pensionnée qui ne sait pas payer sa facture de chauffage. C'est un choix politique. Si je parle d'un climat défavorable ici, un site qui coûte cher par rapport à la Flandre, c'est de ça dont je parle.

Le fait que le pays montre un soutien à l'entreprise, ça a un impact. Une commune qui demande 645.000 euros pour un permis au lieu de lui donner, à votre avis... En Allemagne ça a été perçu comme, au lieu de dire merci pour l'investissement, on dit "OK vous pouvez investir 90 millions mais vous payez 645.000 en plus". Alors qu'au Mexique on investit 1 milliard d'euros et on reçoit 200 millions pour l'accueil de l'Etat, et in fine ça fait un investissement de 800 millions pour une usine qui vaut 1 milliard. Et en Hongrie c'est la même chose, on est exonéré de taxes; ici rien et bien au contraire on taxe encore. Et ça c'est franchement un argument contre pour des entreprises qui considéreraient venir s'installer en Belgique. Et surtout à Bruxelles: il y a beaucoup de boîtes qui ferment ici soit pour délocaliser soit pour s'installer en Flandre où c'est déjà moins cher. Il y en a aussi qui vont tout court à l'étranger. Ceux qui sont déjà à Bruxelles évidemment avant de délocaliser ils hésitent parce qu'ils sont déjà installés et c'est aussi un grand investissement. Je prends un autre exemple. On a investi 700 millions d'euros depuis 2007 dans cette entreprise, l'année prochaine on va encore investir 100 millions, l'année d'après 100 millions, donc jusque 2018 ça va faire un petit milliard qu'on a investi dans cette usine. Si on nous pose la question est-ce que vous voulez délocaliser? Mon milliard je ne peux pas le démolir ici et le réutiliser ailleurs. Donc je crois que c'est encore pire pour les entreprises qui ne sont pas à Bruxelles, si on leur demande est-ce que vous envisager de vous installer à Bruxelles, ils vont toujours répondre non parce que ça coûte très cher et parce que vous n'avez pas le soutien, le climat favorable nécessaire. Quelles seraient les raisons, si vous n'avez pas encore une boîte à Bruxelles pour venir vous y installer? A moins que votre activité soit tout à fait liée à Bruxelles. Ici on est venu à Bruxelles parce qu'il y avait une usine de départ, mais on n'a pas du tout utilisé l'outil existant parce que ça c'est classique, non pas parce que l'usine était vétuste ou parce que la Belgique serait encore du Moyen-âge, c'est un phénomène connu: vous devez carrément renouveler votre outillage tous les 7 à 8 ans avec l'arrivée d'un nouveau modèle. Par exemple, l'Audi A1 a été démarrée en 2010 et donc on maintiendra la production jusque 2018, après 2018 on aura un autre modèle, on ne sait pas encore lequel et on ne pourra pas réutiliser les installations (à part les bâtiments évidemment), mais l'outillage, les robots, etc. généralement c'est toujours enlever. Pour l'outil de VW quand on est arrivé on ne l'a pas détruit, on l'a vendu à l'usine du groupe du Mexique je crois pour faire des Golf dont le cycle de vie n'était pas terminé. Parce que les marchés comme le Mexique ont d'autres besoins, de voitures un peu plus vétustes, pas forcément de dernier cri. Donc on change à la fin du cycle de vie, mais on garde le même outil de production entre deux face-lift.

[Le cycle de vie des modèles diminue de plus en plus?] Pour le produit de masse oui, pour le produit plus haut de gamme c'est une autre histoire, ça ne change pas autant. Pour les BMW, les Mercedes aussi vous allez voir ça, c'est 7 ou 8 ans. Dans le cas des voitures de masse ça diminue pour inciter le marché: "la C3 Pluriel, ça ne marche plus tellement on va la remplacer par une DS3". Dans le cycle du produit, les différents face-lift font partie du même cycle. Pour l'Audi A1, elle a un cycle de vie de 7 à 8 ans et on vient de lancer le face-lift il y a quelques mois. Ça reste l'Audi A1, c'est juste des petites retouches, un nouveau moteur, des nouvelles couleurs que vous pouvez commander. C'est pour relancer la demande et relancer un peu le produit qui a pris un coup de vieux. Mais ça demande quand

même pas mal d'investissement de R&D et tout ça, dans notre cas on a reçu des nouveaux moteurs, plus écologiques, plus intéressants au niveau consommation. Ca c'est beaucoup de R&D mais ce n'est pas que pour l'A1 puisque vous retrouvez le même moteur dans la Polo, etc. C'est réutilisé et les coûts sont partagés par plusieurs modèles. Pour le reste, c'est le design, on ne fait pas des retouches comme ça, ce sont des propositions, des bureaux d'études qui vont voir, si vous changer les phares, il faut adapter le capot, si vous changer le capot il faut faire des tests de sécurité, etc. Donc ce ne sont pas des retouches à la va-vite sur un petit dessin. Et ça c'est fait en Allemagne.

Encore une taquinerie de la commune: les parcmètres. Le parking ici dans la rue principale ici était gratuit depuis toujours et puis ils ont décidé du jour au lendemain qu'ils allaient installer des parcmètres. Ca nous embête parce que pas seulement nos employés sont forcés à payer, mais aussi vous savez payer l'horodateur que pour deux heures et si vous arrivez à six heures du matin... On a dû trouver une solution. Alors le long du boulevard on avait 450 places disponibles le long de l'usine gratuites. Puis la commune décide de mettre des horodateurs. Bien évidemment les employés sont venus nous en parlé. On avait entendu des bruits de couloir (ça c'est mon job d'avoir les oreilles grandes ouvertes partout et je savais que le conseil communal avait pris la décision: au mois de décembre pour janvier). Donc on a été voir la commune pour trouver une solution, entre autre avoir un suris, pour s'organiser. D'abord on avait demandé à la commune, puisqu'on savait qu'on ne pourrait pas avoir une solution gratuite pour nous, c'est probable que nous devions payer, nous l'acceptons, mais nous avons fait une proposition: "réservez nous les places de stationnement, mettez un badge Audi et on vous paie un forfait, je ne sais pas, calculer sur le nombre de place". Mais ils n'ont pas accepté, non on devait payer comme tout le monde. Mais techniquement c'est très difficile, parce qu'un ouvrier qui arrive à six heures du matin, il peut mettre de l'argent que jusqu'à 10h et puis il devrait revenir toutes les deux heures, pour la production ce n'était pas possible. Donc on a dû trouver une solution mais en interne: on a acheté des terrains, on a construit des parkings, on a organisé des navettes, parce qu'on n'a pas trouvé de places tout près, et ça nous coûte de l'argent; Et ce sont de petites taquineries qui font que l'Allemagne trouve que la Belgique est chère, réagit parfois bêtement, etc. Donc on a un rapport difficile avec la commune...

Pour les forces et les faiblesses de la Slovaquie, c'est un peu l'inverse. A Bratislava, je connais très bien mon homologue sur place il ne m'a jamais parlé d'un triplement des taxes sur les surfaces de bureaux, de mises en place d'horodateur ou d'un permis de bâtir qui lui coûte 645.000 euros... Donc là-bas, les mesures sont aussi beaucoup plus stables qu'ici. Je ne connais pas si bien la Slovaquie, mais on a aussi des exonérations de taxes, de la stabilité, un partenariat entre le gouvernement ou les autorités locales et les entreprises. Ca ce n'est pas le cas ici, pour être franc parfois on a l'impression de déranger. Et si on demande "est-ce que vous préféreriez qu'on parte?" ils répondent "non vous pouvez rester mais si vous partez vous partez". Il y a un ministre, je ne citerai pas son nom, j'étais choqué: je lui ai fait part de cette présentation pour lui montrer que parfois on a des difficultés pour trouver des arguments, pourquoi il faudrait rester en Belgique. Il a dit "si vous partez un jour je ne suis pas trop triste". Je lui ai répondu "ah bon mais vous perdez 2500 emplois". "Oui mais pas des emplois bruxellois, ce sont des flamands et des wallons qui travaillent chez vous". Mais les taxes, les 91 millions, c'est fédéral, donc c'est entre autre la région Bruxelloise qui en touche... Et puis on peut aussi parler de la volonté des travailleurs, absentéisme très faible, donc présentéisme très fort. On peut aussi parler du coût du travail, ça c'est l'argument. Donc oui c'est un peu le contraire de ce qu'on trouve en Belgique. Après il y a peut-être d'autres désavantages, c'est peut-être un peu décentralisé, la Belgique est peut-être plus centrale. [Vous dites moins centrale, parce qu'ils servent principalement les pays de l'Ouest avec les produits construits en Slovaquie?] Pour acheminer un véhicule produit à Bratislava pour servir le marché espagnol ou anglais, vous faites plus de kilomètres. Donc non, ils produisent en Slovaquie pour tous les marchés, mais ça coûtera plus cher d'exporter un produit qu'ils

ont produit parce qu'ils sont plus loin. Sur 10 Q7, disons qu'une part en Chine, là l'écart entre Slovaquie et Belgique ne joue pas, mais si vous transportez 5 en Allemagne, 3 en Espagne et 1 en Angleterre, la Belgique est plus proche. [Vous ne produisez pas en Slovaquie les produits que vous vendrez en Slovaquie?] Non, on produit par plateforme. Donc en Slovaquie on produit tous les SUVs, donc la Q7, la Touareg et la Cayenne. Mais vous ne savez pas quel client va prendre quoi. Moi aussi je pensais en arrivant chez Audi qu'ils faisaient sans doute, par exemple en Belgique, toutes les voitures pour le marché belge, et que si on voit une A4 ici elle a été produite ici, ce n'est pas du tout le cas. On a une mono culture où parfois deux trois véhicules qui sont produits dans une usine. Parce qu'il faut des synergies dans la production. Ce serait beaucoup trop coûteux de produire tous les modèles vendus ici. Donc on essaie de produire dans la région où c'est vendu mais après c'est la stratégie des plateformes qui compte. Je vous donne un exemple: l'idéal ce serait (si on ne considère pas le coût de la main d'œuvre) de produire à Bruxelles la A1, la Fabia, la Polo et la Ibiza, parce qu'elles ont la même plateforme. Vous avez de belles synergies, vous avez des économies d'échelles et vous produisez facilement 250.000 unités par an, en trois équipes, le weekend, full saturé, super. Problème des coûts salariaux mais on les laisse de côté. Donc on aurait un pôle de petites citadines que vous desservez à partir de Bruxelles dans tous les marchés autour de nous. Et si on regarde un peu on est vite en Espagne, vite en Angleterre, vite en Italie. Maintenant vous délocalisez tout ceci au Portugal, c'est beaucoup trop loin pour servir tel ou tel marché. Alors vous faites un petit calcul: "oui mais le Portugal c'est loin, mais c'est beaucoup moins cher pour le coût de la main d'œuvre, donc je vais délocaliser toutes mes petites citadines et je vais le faire là. [Pourquoi vous ne faites pas aujourd'hui toutes les petites citadines, A1, Ibiza, etc. à Martorell?] C'était en 2007 quand Audi a décidé de produire l'A1, ils avaient trois possibilités. Première possibilité, l'intégrer chez SEAT à Martorell en Espagne, créer ce pôle dont je parlais en Espagne, c'est-à-dire l'Ibiza, la Polo, l'A1 dans une même usine. Deuxième choix, construire une toute nouvelle usine sur la prairie verte, sur un greenfield quelque part. Ou choisir une usine qui n'était pas saturée. Et au moment où le choix se posait, l'usine de Bruxelles était disponible parce que VW s'était retiré en 2006. Et donc ils ont analysé tous les aspects: Bruxelles n'est pas saturé, même pas utilisé du tout, il y a une usine qui est là. Donc ils ont analysé et comparé les trois possibilités: les investissements nécessaires pour le cas d'une usine qui est là, d'une nouvelle usine, ou si on investit chez SEAT. Et le choix est tombé sur Bruxelles, entre autre pour les forces de la Belgique qu'on a citées au début de notre entretien, mais aussi parce qu'il y avait une usine, je ne dirais pas de trop, mais qui n'était pas utilisée. Donc ils savaient démarrer très vite également. Pour construire une usine il faudrait quand même calculer trois ou quatre ans, de l'idée à la start of production. Ici l'usine était prête, enfin il fallait l'adapter à l'Audi A1 mais l'équipe avait déjà de l'expérience, dans l'assemblage des Audi, ils avaient déjà fait des Audi A3 auparavant donc Audi connaissait très bien cette usine. Il ne fallait pas chercher de la main d'œuvre parce qu'elle était là, les fournisseurs étaient autour, il y avait tout un réseau de logistique et d'experts qui étaient à Bruxelles. Donc le choix est tombé sur Bruxelles, même si économiquement, au niveau des salaires, ce n'était pas le bon choix: 41 euros... [Alors pourquoi Audi a fait ce choix là? Est-ce que c'est parce que VW devait vendre l'usine?] VW de toute façon était parti, ce n'est pas parce qu'ils sont partis qu'on est venu. Il faut prendre en considération tous les critères: quand vous faites un choix, vous ne savez jamais faire un choix basé sur un seul élément (géographique par exemple). C'est un mixe, un calcul, en se disant "même si la Belgique coûte plus cher, l'usine est déjà prête et je ne dois pas investir autant. Si je dois faire un greenfield en Espagne ou ailleurs ça va me coûter un milliard donc j'ai déjà économisé ça avec l'usine existante.

- En d'autres termes, qu'est ce qui différencie la Belgique encore aujourd'hui de la Slovaquie? Et quelles sont les principales forces et faiblesses compétitives de la Slovaquie?

- Quels sont, selon vous, les facteurs qui ont été décisifs dans le cas de l'usine d'Audi, pour convaincre Audi de racheter l'usine belge?

Les forces de la Belgique: culture, qualité de la main d'œuvre, position géographique centrale de la Belgique, etc. Il y a aussi le fait qu'entre les trois options c'était la moins chère directement. Et puis aussi le fait que c'était celle qui permettait de débiter la production le plus rapidement. Et le bilan total devait être positif pour Audi. Si vous regardez un seul aspect, si le seul critère est de le faire dans le pays qui coûte le moins cher alors la Belgique n'était pas le bon choix, mais si on prend l'ensemble des facteurs... Si le seul choix est le coût du travail: Hongrie ou Slovaquie, nous sommes d'accord, la Hongrie est encore moins chère, mais dans un de ces deux pays. Si vous prenez en considération: usine existante, expérience de la main d'œuvre, et coût de travail, il y a la Belgique, et il y a peu être encore l'Espagne parce que là il y a déjà toute une capacité installée pour les petites citadines qui est là, mais attention ce n'est pas le haut de gamme... donc c'est un peu faire un calcul qui n'est pas tout simplement économique. Si vous ne regardez rien que ça, alors ce n'est pas le bon choix. [Est-ce que pour une marque haut de gamme comme Audi, la Belgique est considérée comme bien vue pour l'image de marque?] Je crois qu'une petite citadine construite ou assemblée dans la capitale européenne, en image de marque, ça flashe. Je ne dis pas que le client va faire son choix parce qu'elle vient de Bruxelles mais quand même... La plupart des clients ignorent complètement où le véhicule a été assemblé. Mais je pense que ça peut être bien vendu: je pense que le marketing a bien joué sur le fait que la voiture a été construite pour les grandes métropoles dans la capitale européenne par exemple. Ça jouerait plus pour une marque premium. Et puis je vous ai parlé au tout début de notre entretien de notre ancrage avec le quartier européen, je crois que si vous invitez un député européen à visiter la chaîne de montage pour lui expliquer le problème que vous avez il va mieux comprendre. On a eu par exemple le député de la commission européenne qui est responsable pour les affaires sociales et le marché du travail. On a discuté quelques dossiers avec lui, entre autres que la Belgique est trop chère, qu'il y a une certaine inégalité entre les pays membres de l'union et certaines autres directives où on a des décisions politiques qui nous font mal parfois. Et il a beaucoup mieux compris après la visite. Après avoir visité l'usine il s'est rendu compte que c'était beaucoup de travail, intensif en main d'œuvre, que ce n'est pas un produit de masse mais de qualité, à quoi est-ce qu'on fait attention, etc. Donc il a un peu mieux compris les enjeux. Je ne dis pas qu'on va maintenir une usine à Bruxelles, même si elle coûte trop cher (le triple ou le quadruple) pour l'image de marque, parce que c'est chic de produire à Bruxelles. Non économiquement ça doit être raisonnable mais c'est un argument en plus.

- Lorsqu'Audi a décidé de reprendre l'usine, la condition sine qua non était de diminuer les coûts salariaux de 20% (qui ont été obtenus), connaissez vous le détail de ces 20%? Quel a été le poids de chaque initiative?

C'est très facile, il y avait beaucoup de petites mesures, mais peut-être d'abord quand Audi est arrivé, ils ont demandé la signature d'une lettre d'intention, letter of intent: c'était de l'ordre qu'Audi arrive avec quelque chose, la sécurité d'emploi (il y a vraiment eu un temps de transition entre VW et Audi. En 2006, en novembre VW s'est retiré, l'usine est restée fermée jusqu'en mai 2007, donc elle a été fermée pendant presque 6 mois) et on a fait un référendum avant de prendre la décision, une enquête, pour demander au personnel, leur dire qu'on avait un projet, on voulait faire l'A1 à Bruxelles, que pour ça ils devaient faire tels efforts, il faut réduire les coûts de 20%, j'ai un plan pour voir comment le faire. Donc d'un côté on arrivait avec quelque chose, la garantie d'emploi, l'exclusivité, aucune autre usine dans le monde ne fera l'Audi A1, c'est Bruxelles seul qui va garantir la production de la A1, comme ça on avait un produit, des emplois garantis pendant X temps. [Est-ce que l'exclusivité d'un modèle confère un certain pouvoir à une usine?] Bien sûr, si le modèle marche très bien, eh bien c'est le jackpot pour vous, il y a moins de risque pour Bruxelles, il y aurait toujours la probabilité qu'Audi

dise que la Belgique coûte vraiment très cher et qu'ils vont produire 60.000 unités sur les 120.000 en Espagne, mais alors ça fait de trop petites quantités pour avoir toujours des économies d'échelle. Vous devez licencier la moitié de l'effectif. Pour l'entreprise ce serait un chaos économique. Théoriquement tout peut se faire. On pourrait recevoir un communiqué demain, le CEO pourrait dire j'ai décidé que ça coûte vraiment trop cher en Belgique et on va délocaliser l'Audi A1 en Espagne. Mais en plein milieu du cycle d'un modèle ça ne vaut pas la peine. Et puis qu'est-ce qu'on ferait de ce site ici? Audi n'est pas venu pour presser le citron, maximiser son profit et partir. L'idée d'Audi c'est vraiment, et ce n'est pas du marketing ce que je dis maintenant, d'en faire un projet à long terme, investissement et confiance à long terme, etc. [Donc c'est une certitude qu'il y aura un modèle après la A1?] En tout cas c'est la maison mère qui nous l'a dit. [S'ils avaient dit qu'ils arrêtaient en 2018, est-ce que ce serait possible de revendre le site?] C'est une très bonne question, mais c'est très théorique parce que c'est ignorer qu'il y a encore deux sites en Belgique qui sont en vente, même trois. Ford Genk est vide, donc si vous avez une belle idée... Donc il y a encore des capacités là. Ils sont à vendre, je pense que la Flandre vous le vend pour un euro symbolique, si vous voulez reprendre l'usine, ils seraient très contents. [Est-ce que vous savez si des constructeurs l'envisagent?] Puis-je être provocant? Je réponds à votre question, non. Maintenant, je vous provoque: connaissez-vous des constructeurs qui cherchent encore des capacités de production en Europe? Est-ce que vous en connaissez? [Tesla, par exemple peut-être? Mais ils viennent de s'installer en usine si je ne me trompe?] Oui mais Tesla ça ne les intéresse pas, ils font 10.000 unités par an, quelque chose comme ça? [Toyota a aussi pensé un temps de venir s'installer en Belgique plutôt qu'à Valenciennes] Bah ils ont un centre de recherche et développement à Zaventem mais comme ils sont en Joint Venture avec PSA, pour leur Aygo... Donc aucuns constructeurs européens n'auraient intérêt à reprendre ces sites. Sinon faisons le tour: Opel, ils sont en difficulté et ont fermé leur site à Anvers donc il faut être logique ils ne vont pas racheter leur propre site; Ford est en surcapacité et en difficulté terrible sur le marché européen et ont fermé le site de Genk donc ils ne vont pas revenir et ils doivent encore fermer un site croyez moi; Renault a déjà quitté Vilvorde en 1997; PSA aussi en difficulté donc doit licencier 15000 voire même 20.000 personnes en France donc ça va mal tourner chez eux aussi; Mercedes, BMW, etc. ils n'ont pas eu de grandes activités comme ici... Donc les seules possibilités pourraient être des groupes chinois ou autres, mais ils ne sont pas encore prêts je crois. Et pour les autres, la Belgique coûte cher, quel intérêt ils auraient à venir, à racheter... Donc déjà ils n'ont pas intérêt à ouvrir au vu des surcapacités et en plus ils n'ont pas intérêt à venir en Belgique.

Pour revenir au cas d'Audi, donc c'était une balance, d'un côté la sécurité de l'emploi pour 2200 personnes et puis de l'autre côté Audi demandait aussi quelque chose, ça c'était la partie donnant. Audi voulait maintenir sa compétitivité et a analysé ça pour voir comment ils voyaient la chose pour garantir la compétitivité: réduction des coûts de travail qui ont été obtenus. On a fait un referendum et je crois que 75% des employés ont répondu par oui, ils étaient d'accord avec les conditions, et chez les ouvriers c'était moins, de l'ordre de 60%. [Savez-vous pourquoi il y avait une telle différence?] Si je peux être honnête je crois que c'est parce que les autres voulaient être licencié pour recevoir une prime. Ils pouvaient partir et ils ont été payés des primes par VW. Donc on a demandé qui était d'accord avec les conditions suivantes: donc la plus grande mesure, qui avait le plus grand impact pour l'entreprise et les employés c'était le passage de 35h à 38h, on a augmenté le temps de salaire sans augmentation du salaire compensatoire. Donc pour dire la vérité il fallait travailler plus longtemps pour le même salaire. Je tiens à signaler qu'il y avait eu des rumeurs comme quoi on avait coupé le salaire de l'ordre de 20% à chaque employé, non ils gagnaient la même chose mais ils travaillaient plus. Donc par contre par heure ça revenait en effet à un salaire inférieur, mais sur le mois, en chiffre absolu c'était le même salaire. On a aussi supprimé quelques jours de congés. Par exemple des congés par ancienneté (si vous travaillez depuis 20 ans dans la boîte vous avez deux jours

de congé supplémentaires, etc.). On a soit supprimé, soit ramené à la moitié ces jours là. On a réduit les avantages tels que les chèques repas, donc on a reçu moins de chèques repas. Donc grosso modo c'était ça. Et puis il y a aussi eu une autre mesure qui a joué sur les salaires, on a flexibilisé le salaire. Donc la partie fixe a été limitée, ou même réduite un peu. Donc je ne veux pas dire que l'ensemble était moindre mais simplement que la part fixe dans le total était moindre, on a dit au personnel qu'on leur donnait des primes si par exemple ils délivrent tous les véhicules à temps. Donc il y avait quelques critères en disant qu'ici vous touchez une prime d'autant par mois ou par an si les véhicules sont de bonne qualité, assemblés au bon moment, etc. Donc si tout se faisait dans les cordes alors le salaire total était le même. Et c'était pour motiver les travailleurs au résultat de l'entreprise. Donc personne n'a reçu moins que chez VW, bien au contraire je disais qu'on est un bon payeur, mais le tout est plus flexibilisé. D'ailleurs c'est à l'instar de l'Allemagne où on fait la même chose. Par exemple chaque travailleur touche une prime grosso modo, ça dépend un peu de l'ancienneté, de 4500 euros par an. Une prime supplémentaire. Donc il a 13,98 salaire mensuel par an et plus cette prime, plus, plus, plus. Et donc c'est une prime de participation au succès de l'entreprise, donc elle se calcule sur le succès de l'entreprise: si les affaires vont bien, que les ventes vont bien, etc. si tout se passe selon le bon déroulement alors ils reçoivent une prime incluant plusieurs critères, pour motiver les travailleurs. Mais je ne connais pas le poids de chaque économie. Mais l'augmentation du temps de travail c'était vraiment la mesure principale, à mon avis, dans les 20% c'est plus que la moitié qui vient de cette mesure là. [Est-ce que la Belgique a mis quelque chose en place pour ça?] C'est autre chose. La seule chose qu'ils ont mis en place, ça n'a pas contribué à réduire les coûts de travail dans l'immédiat mais on a instauré un système de compte épargne du temps de travail je dirais: vous accumulez le temps de travail. Donc sur le cycle de vie d'un véhicule: vous le lancez, tout le monde veut l'avoir donc la production est vraiment au pic pendant un certain moment, puis ça baisse un peu, puis avec le face-lift après la troisième ou la quatrième année il y a encore des gens qui se relancent et ça redémarre, et donc on a une courbe qui monte de façon très raide, puis qui redescend un peu, qui repart avec le face-lift et puis qui redescend à la fin avec le phasing out. Et donc à la fin vous avez un problème: en 2018 on n'arrête pas en un coup de produire, il y aura encore quelques semaines selon les commandes, on va les faire, mais en 2019 il n'y aura plus de cette génération, peut-être de la prochaine. Et ce qui va arriver en 2017, vous avez les premiers prototypes, on va lancer un nouveau modèle (ça peut être une A1 deuxième génération ou autre chose). Avec une autre génération, on parle d'un nouveau cycle de vie, c'est beaucoup plus fort qu'un face-lift, un face-lift c'est juste quelques retouches alors qu'une nouvelle génération ça peut être un tout nouveau véhicule, une toute autre plateforme, etc. Par exemple l'Audi A4 a déjà eu 8 générations mais ce n'était pas du tout le même véhicule, ça n'a rien avoir avec le précédent, au niveau de comportement de route, les bruits que vous entendez de l'extérieur, confort, les sièges, tout est revu quoi. Ça reste juste appelé une Audi A4 parce que ça reste dans cette classe là chez Audi. Donc pour revenir à ce que je disais avec les plus minus conto, entre le phasing out et l'arrivée du nouveau produit, on a à certains moments trop peu de travail et même parfois on doit annuler les équipes parce qu'on n'a pas de travail pour elles, c'est du chômage technique. Donc ce qu'on fait c'est qu'on regarde la moyenne sur le cycle de vie d'un modèle, ici ça dépasse, là ça reste en dessous, parfois on a des pics, on doit travailler plus et parfois on est en dessous du régime et on a des deltas négatifs. Au lieu de dire, à ce moment là, les ouvriers ne travaillent pas et sont au chômage technique parce qu'il n'y a pas assez de travail et là ils ont une prime parce qu'ils ont travaillé un samedi. Au lieu de ça, on a convenu avec nos syndicats qu'on paie de manière continue, le même salaire, même si au début vous travaillez plus, on épargne des heures et on ne paie pas des primes et puis on regarde à d'autres moments où l'ouvrier peut travailler moins d'heures pour rattraper le compte, donc on épargne en un sens les heures de travail. Ça a été permis par les syndicats. Mais surtout on a demandé à la Belgique: si on reprenait le site, il fallait que la Belgique fasse en sorte que dans la législation ça soit possible. Nous l'avons proposé et le gouvernement a dû le mettre en place .

Donc à l'époque c'était Guy Verhofstadt qui était venu voir les grands patrons de chez Audi, ils ont dit OK d'accord on reprend l'usine de Forest à condition que eux, gouvernement, leur donnent la permission de mettre en place leur système de plus minus conto ou épargne de temps. C'est quelque chose qui est spécifique à l'industrie allemande et surtout dans l'industrie automobile. Par exemple Ford l'utilise en Allemagne mais pas en Espagne. En Allemagne tous les constructeurs l'utilisent: le gouvernement était d'accord avec ce système là parce que ça augmentait la flexibilité des usines allemandes et comme la flexibilité est quelque chose de très important dans le secteur automobile... et d'ailleurs aussi chez le fournisseur, donc les fournisseurs ont le droit de faire le même système. [Est-ce que la Slovaquie l'offre?] C'est une excellente question, mais je ne sais pas... je devrais me renseigner! Donc le gouvernement belge l'a mis en place en Belgique pour Audi, mais c'est toute l'industrie qui peut en profiter, certainement l'industrie automobile a été sollicitée ou motivée, ils pouvaient l'utiliser, mais je ne sais pas pourquoi, Ford, Volvo, ils ne l'ont jamais utilisé. Nous sommes les seuls à l'utiliser. Donc ils ont mis ça en place mais seul Audi l'utilise. Je crois que ça n'avait pas été mis en place, je ne sais pas si ça aurait arrêté Audi à venir, mais en tout cas ça n'aurait pas facilité les négociations. Dans le référendum on avait demandé s'ils seraient d'accord avec ce principe. Ça tient également pour les employés. [Est-ce que d'autres choses ont été mises en place par l'Etat belge? Aides publiques ou autre?] Non pas d'aides publiques, rien. [Est-ce que Volvo reçoit des aides publiques?] Je sais que Volvo a reçu, je ne sais pas entre quand et quand, c'est confidentiel, sur une période de 5 ans (entre 2005 et 2010 ou 2015), 110 millions d'euros à la formation, aide à l'investissement, etc. Pour un nouveau modèle. [Savez-vous pourquoi ça n'a pas été le cas pour Audi] Parce qu'ils sont en Flandre, c'est la Flandre qui a donné ces aides. Ce n'est pas toujours régional, ça aurait pu être fédéral, mais ils ont fait appel à la Flandre et la Flandre voulait maintenir l'emploi et l'industrie automobile en Flandre et pourtant ils ont eu pas mal de problèmes avec Opel et Ford qui ont eu ces aides et pourtant sont partis quand même. Ford a reçu beaucoup d'aides juste avant de partir. Donc c'est simplement que la Flandre est très motivée. [Vous savez pourquoi le gouvernement ne l'a pas fait? Les aides publiques sont toujours régionales?] Je sais que la Flandre a beaucoup joué sur tout ce qui est formation, c'est une compétence régionale, ils ont beaucoup joué sur l'innovation, recherche, etc. qui est aussi régionale, ... donc ils ont joué sur leurs compétences. L'économie est régionalisée aussi il ne faut pas l'oublier. Vous avez encore un ministre d'état pour les affaires économiques mais les régions sont autonomes à ce niveau. [Donc l'état fédéral ne pourrait pas vraiment donner des aides?] Ils pourraient par exemple au niveau des charges patronales, ça c'est au niveau fédéral. L'environnement est régionalisé également... C'est vrai qu'en fait la plupart des compétences sont passées aux régions. La Wallonie a son plan Marshall qui vise l'industrie lourde, l'acier etc. pour maintenir ça. Chez Caterpillar, quand ils sont partis parce qu'ils voulaient délocaliser ils sont intervenus également donc ils font pas mal de choses pour favoriser leur industrie, avec du succès je ne sais pas, il y a quand même des fermetures également. Mais voilà il ne reste plus grand-chose. Donc vous avez vraiment la possibilité de jouer sur tout ce qui est formation, investissement, ... Le fédéral a beaucoup joué sur les intérêts notionnels, ça vous dit quelque chose? Ça a été mis en place pas du tout pour le secteur automobile, c'est pour tout le monde pour favoriser l'investissement. Vous avez votre entreprise, vous investissez votre propre capital, vous pouvez déduire votre propre capital, donc l'investissement provenant de votre propre capital, comme un investissement que vous savez déduire fiscalement, comme votre prêt bancaire. Par exemple, je veux investir un milliard d'euros, si je n'ai pas l'argent je peux aller à la banque et demander un milliard et dire à l'état qu'on a emprunté, montrer l'attestation de la banque comme quoi elle m'a prêté de l'argent et donc vous pouvez déduire fiscalement le prêt (aussi en tant que privé). Mais ça pénalisait toutes les entreprises qui avaient du cash elles-mêmes qui disaient qu'elles n'avaient pas besoin de prêt bancaire, qui préféraient prendre leur propre cash et donc pour favoriser les investissements en Belgique, le gouvernement fédéral a décidé d'intensifier ce

système d'intérêts notionnels: donc c'est votre propre capital que vous pouvez déduire fiscalement si vous l'investissez. Et ça a un impact assez important! Chez Audi Bruxelles, je crois qu'on épargnait un petit 4-5 millions d'impôts grâce aux intérêts notionnels. Qui entre temps ont baissé au fur et à mesure, je crois qu'ils étaient à 3,5%, puis sont passés à 2%, puis aujourd'hui on est à 1% et des... [Est-ce que ce genre de mesures peut attirer des entreprises de l'étranger?] Oui, mais le fait que ça varie, que ça soit instable, ça ne favorise pas tellement... [Pour la Slovaquie est ce que vous savez de quel ordre étaient les aides publiques? Et connaissez-vous l'impact des zones franches?] Non je ne connais pas les montants, mais ça ils ne vous le donneront jamais... Par contre VW est dans la zone franche en Slovaquie, oui. Je ne connais pas les montants précis, mais généralement les zones franches, vous pouvez considérer qu'un employé vous coûte que la moitié, voire 40% d'un employé normal qui serait en dehors de la zone franche. Par contre les chiffres que je vous ai donnés je crois que c'est en tenant compte des systèmes sur place, donc les zones franches, etc. Le graphique des salaires que vous avez vu c'est une moyenne et donc ça prend tous les cas, donc ce n'est pas en zone franche ou non, c'est entre les deux. Mais je pense, en demandant si la Belgique est un pays stable, que c'est le bon moment pour aborder ceci: j'ai ma propre théorie. Je vais essayer d'approcher ça avec ce slide. Je l'ai intitulé "la Belgique, une grande inconnue". En Allemagne, mes collègues me demandent souvent: "et la guerre entre wallons et flamands ça va?" Je crois qu'ils pensent qu'on est en guerre civile, j'exagère mais bon. Et puis "vous avez votre nouveau gouvernement? C'est ça?". Parce que dans beaucoup de têtes, c'est le pays où il n'y a pas de gouvernement. Il y a aussi quelque chose de très triste, c'est le pays où on enlève des enfants, je peux vous jurer qu'en Allemagne en chiffres absolus il y a beaucoup plus d'enfants qui sont enlevés ou assassinés qu'en Belgique, mais avec l'affaire Marc Dutroux et sa médiatisation, ça reste dans les têtes. C'est un pays criminel, de corrompu, etc. Donc d'un côté, c'est un pays dans lequel il est bon d'être parce qu'il est neutre, au centre de l'Europe, accueille le siège européen et d'un autre côté on a ça. Je crois que c'est encore pire, en fait on ne sait rien de la Belgique... Si on demande aux allemands ce qu'ils savent sur la Belgique, oui ils parlent des engueulades entre flamands et wallons, etc. Ils croient que rien ne fonctionne dans ce pays à cause de ce conflit là. 541 jours sans gouvernement à cause de BHV alors que personne même en Belgique n'a compris ce qu'il se passait... et pourquoi on ne trouve pas un accord, ils ne comprennent pas. Et on connaît très peu de la Belgique, c'est un peu une black box. Je crois que ce n'est pas la même chose avec la France ou la Pologne. Je ne sais pas, la Belgique est petite, en plus ils parlent une langue moins connue... Et puis tout autour de l'Allemagne les pays parlent un peu d'allemand. Ils ne savent sans doute même pas qu'il y a un peu d'allemand en Belgique. Ils pensent peut-être même qu'on parle le belge... [Mais quel est le problème alors?] C'est un petit pays, historiquement ça a été créé en 1831 pour séparer la France et l'Allemagne les deux grands ennemis et donc ça reste un peu artificiel dans l'esprit des gens. Alors que c'est le premier voisin économique... Et le fait que le gouvernement est instable, ça influence. Une fois par an on doit pratiquement remettre un rapport au board de la maison mère en analysant la stabilité politique, la stabilité au niveau sécurité, économie, etc. Et eux ils veulent savoir si ça vaut la peine d'investir en Belgique. Donc inclus les chiffres clés de l'économie, le PIB etc. Et je crois que comme ils ne connaissent pas la Belgique, ils se méfient un peu et ils la sous-estiment complètement. Et donc pour eux, je ne dis pas pour Audi parce qu'ils connaissaient très bien l'usine, mais pour des petits dossiers par exemple je le vois... pour le sponsoring par exemple: pour le Palais des Beaux arts on nous demande de sponsoriser 50.000 euros, ils se demandent c'est quoi ça? C'est où? C'est un grand truc? Alors on leur explique que oui c'est grand, c'est la salle de Bruxelles, the place to be pour la musique classique... Ils se méfient un peu. Par contre, à côté de ça, ils vont dépenser 50 millions (pas 50.000) à Shanghai pour un truc qui flashe, parce qu'Audi et VW, leur monde est ancré sur New York, Rio, Tokyo, Shanghai, etc. donc les super métropoles. Et donc Bruxelles, c'est la capitale européenne mais ils la sous-estiment complètement. C'est un peu contradictoire ce que je dis, parce qu'ils sont contents que les instances européennes soient là, etc. Mais je pense qu'on n'utilise pas

encore assez le fait que Bruxelles est la capitale belge mais aussi la capitale européenne. Donc Bruxelles: c'est la bagarre, on ne connaît pas trop, c'est un peu instable, c'est compliqué, il faut tout traduire, etc. La complexification de l'Etat le rend très inefficace, je vous donne un exemple: il y a un pont ici, il y a des trous, des pierres sont tombées sur nos véhicules. Donc on était en grand danger ici, on ne pouvait plus garer nos véhicules, vous imaginez une pierre comme ça sur la tête de nos employés. Je résume, parce que ça m'a pris un an cette affaire. Donc on a interpellé quatre ministres, tout niveau confondu, pour trouver à qui appartient ce vilain pont et à qui nous devons demander de le restaurer pour qu'on puisse de nouveau travailler en dessous de ce pont, parce que nous louons la surface en dessous de ce pont pour y garer des véhicules. La location se paie à l'état fédéral, mais une partie à deux tiers est sur la région flamande, un tiers est sur la région bruxelloise, c'est une autoroute fédérale, etc. Je vous avoue que c'était l'enfer, ça a duré un an, vous imaginez? C'était kafkaïesque pour trouver le responsable, qui paie quoi et qui fait quoi, et tout le monde se relançait tout le temps la balle. Donc il y a une dilution des responsabilités. Il y a combien de ministres de la mobilité en Belgique, il y en a 6. Donc pour parler de dossiers européens, si je vous parle d'émissions réelles ça vous dit quelque chose? Les émissions jusqu'à présent étaient mesurées en labo donc on faisait des tests sur le moteur sur le véhicule mais dans un labo. Et donc les 130gr de CO₂ qui étaient attestés par un organisme neutre ou public, pour attester à Audi que l'Audi A4 fait autant de gr par km était une valeur théorique. Aujourd'hui on passe sur route, donc on a l'Audi A4 et derrière il y a un petit chariot qui va mesurer les gaz d'échappement, c'est toute une histoire, je m'en passe. Mais donc nous en tant que constructeur automobile on avait quelques soucis avec ce dossier, je passe les détails. En Belgique, on a dû voir 6 ministres et le secrétaire d'état, dont Jacqueline Galant. Donc pour dire aux ministres qu'il y avait un enjeu direct entre ce dossier et le futur de l'usine et donc pour l'emploi. Et la maison mère m'avait demandé, "le gouvernement belge ne peut quand même pas être pour la directive européenne telle qu'elle est présentée aujourd'hui parce que ça va menacer l'emploi à Forest avec cette mesure-là". Il y avait en effet entre le changement de la procédure de test et l'emploi ici à Forest. Donc on m'avait demandé d'aller voir le ministre de la mobilité compétent en Belgique. Mais il n'y en a pas qu'un, il y en a six: pour fédéral, Wallonie, Flandre, une autre compétence en Wallonie et deux à Bruxelles. Et je me passe encore des ministres de l'environnement parce que c'était un dossier mixte et donc il fallait aussi voir les trois ministres de l'environnement... C'est l'enfer! [Pour les entreprises étrangères est-ce que ils sont au courant de ce genre de chose? La complexité de l'état belge?] Je crois qu'ils ne sont pas toujours au courant mais ce qui est sûr, c'est que s'ils veulent investir en Belgique et que quelqu'un leur explique que pour négocier ça il faut l'accord de 7 ministres, ils vont revenir sur leur décision. Pour Volvo ou Audi, je répète un peu, mais une fois que vous êtes quelque part, historiquement ou récemment, c'est difficile de partir, mais pour attirer d'autres pour qu'ils s'installent ici, c'est défavorable. Comme on a dit, on a des capacités disponibles ici en Belgique chez Ford, etc. Vous parliez de Tesla, mais pourquoi ils ont choisi la Hollande? Il y avait aussi des capacités existantes. Mais ils ne sont pas venus en Belgique. Donc l'instabilité des mesures et du gouvernement c'est aussi une grande faiblesse.

- Existe-t-il dans le groupe une étude comparative et chiffrée des différentes implantations ou des différents pays où il pourrait être envisagé de s'implanter ?

Oui évidemment comme je vous l'ai dit on le fait, mais non, je suis désolé, c'est trop confidentiel.

- En plus des éléments plus objectifs, tel que le coût salarial, pensez-vous que d'autres éléments ont participé à la décision?
 - Les éléments plus *soft*, tel que le relationnel, la stabilité politique et fiscale et le climat social, ont-ils un poids important?

Dans une étude comparative on regarde tout ce qui est des coûts, etc. Mais après on regarde aussi d'autres critères, hors coûts, plus soft comme vous dites. Après ne me demandez pas s'il y a une checklist dans laquelle le coût du travail compte pour autant de pourcent, etc. Ce n'est pas chiffré à ce point là, on a une partie plus chiffrée, tangible, et une autre plus qualitative. Je sais que pour le Mexique par exemple ils ont fait une étude similaire, avec les impacts économiques, les défis de la main d'œuvre, on analyse les fournisseurs (on voit qu'il n'y en a pas mais que c'est possible d'en trouver), etc. On fait des listes, pour contre et on choisit comme ça. Par exemple, ceci n'est pas encore en place, mais il y a une solution viable. Il y a même le climat social, ou aussi le climat tout court avec les catastrophes naturelles, est-ce qu'il y a des guerres sur place? Avant de s'installer au Mexique on pense directement aux conflits entre tous les trafiquants de drogue, est-ce que c'est partout au Mexique, ou juste dans une région, etc. Donc aussi la sécurité de l'état. Pour ça la Belgique est bien, et encore c'est une métropole, donc ce n'est pas encore comme à Ingolstadt, en province, c'est Audi city, la plupart des habitants travaillent chez Audi. Donc en Belgique il y a plus de risques qu'en Allemagne mais si on considère les autres pays alors la Belgique est très sûre.

Pour le climat social, c'est très bien que vous l'abordiez. Je trouve que vous posez des questions passionnantes, vraiment dans le vif du sujet. Peut-être que Monsieur Chatelain et Monsieur Casse vous en ont parlé. Pendant l'ère de VW c'était très conflictuel. J'ai un passé de journaliste et à la rédaction on faisait des paris: "qui va partir en grève aujourd'hui?" et VW était tous les jours un candidat à la grève. Non pas seulement durant les négociations quand VW est parti, même déjà dans les années 90. Il y avait la Sabena, il y avait Cockerill et puis il y avait l'usine de VW et c'était un cas spécifique. La Belgique fait plus de grèves qu'en général. Le système de syndicat est ici plus agressif, plus conflictuel, moins coopératif. En Belgique mais en France aussi, c'est peut-être un peu le caractère latin. En Espagne aussi ça rouspète beaucoup, donc ce n'est pas qu'en Belgique. Mais dans le cas de VW c'est un des critères principaux pour lesquels ils sont partis de la Belgique. Parce qu'ils en avaient marre. Les allemands ils ont un syndicat qui s'appelle *Betriebsrat*, si on traduit mot à mot ce serait le conseil d'entreprise, mais ce n'est pas ça, parce que ça en Belgique c'est tout à fait autre chose, mais c'est le partenaire de l'entreprise. Le syndicat est donc représenté en grande partie au conseil de surveillance. C'est la cogestion, *Mitbestimmung*: le board en Allemagne se met avec le syndicat et cherche avec le syndicat des solutions. Ici en Belgique, les syndicats diraient que ce n'est pas leur problème, en 2018, on doit leur apporter un nouveau modèle puis ils verront ce qu'ils en pensent. Alors qu'en Allemagne ils réfléchissent ensemble dès le départ. C'est un dialogue entre syndicat et direction. Par exemple, le syndicat en Allemagne il va voir les dirigeants en disant "tu ne trouves pas qu'une Audi Q1 ce serait une bonne chose, parce que nous syndicat on a fait une étude de marché, on a vu que les SUV ça marche très bien mais les voitures qu'on fait, la Q7 c'est très grand ça consomme, nous pensons qu'une Q1 ça pourrait marcher". Donc c'est très constructif, le syndicat arrive avec des idées et ils proposent "et si on faisait ça à Ingolstadt, on libérerait des capacités de la Q5, la Q5 on la passerait au Mexique parce là...", etc. Donc ils participent à la stratégie. Alors qu'en Belgique, pas du tout, là c'est plutôt "qu'est ce que tu me donnes?". Un peu comme un enfant qui veut ça ou ça. Le syndicat en Allemagne négocie constructivement et participe activement à la stratégie. Et ça entre autre ça a été un gros problème dans le cas de VW.

Si je compare ça à l'aviation, et à un crash d'avion, je suis très intéressé par l'aviation, c'est toujours une combinaison: il y a eu une pièce défectueuse, bon ce n'est pas grave, mais il y a une deuxième pièce qui craque aussi, puis le pilote est mal informé et fait une erreur, en plus il y a du mauvais temps, et. Et donc c'est toute une série de choses qui a fait qu'il a perdu le contrôle et le résultat est le crash. Le départ de VW, je le compare à ça. J'invente, ce n'est pas dans le bon ordre: ça coûte cher, il y a des grèves, ce n'est pas la même langue, ça pleut tout le temps, il y a des conflits entre Flamands et Wallons. Il y a un élément majeur qui a joué dans le cas de VW: qu'est-ce qu'on faisait ici? Il faut

analyser ça, c'est très important: ils faisaient la VW Golf, c'était le cheval de bataille de VW, c'est ça qui faisait son succès et son volume et qui garantissait l'emploi à Bruxelles et à Wolfsburg. Puis à un certain moment, les chiffres de la Golf ont chuté fortement. Il a donc fallu prendre une décision. Ici on faisait 200.000 unités par an. Et là il y avait une surcapacité pour la Golf. On avait sur deux sites allemands, notamment à Wolfsburg et à Mosel, et on la fait aussi à Bruxelles. Donc il y avait trois sites. C'est mathématique: avant on vendait un millions par an de Golf (ce n'est pas vrai du tout mais bon), à Bruxelles on en fait 200.000, à Wolfsburg autant et à Mosel autant. J'ai une surcapacité de autant, qu'est ce que je vais faire? Je peux fermer Wolfsburg, ce ne sera pas le premier choix, la maison mère, Mosel, qui était très compétitive parce que c'est l'Allemagne de l'est, il y avait d'autres tarifs malheureusement pour nous, et puis il y avait Bruxelles, qui était plus cher. Il fallait se séparer d'un site et face à deux sites allemands le choix était vite fait: premièrement on n'allait pas fermer un site allemand, choix d'une boîte allemande qui ne va pas fermer un site allemand, avec l'avantage d'un site qui ne se met jamais en grève, qui coûte moins cher, etc. Donc en analysant je crois qu'il n'y avait pas tellement d'arguments en faveur de Bruxelles. Et même si au niveau qualité, productivité, ponctualité, ils étaient bien, très bien même.

- Pensez-vous que l'implication de Guy Verhofstadt, de Roland D'Ieteren, ou de toute autre personne non directement impliquée dans le processus, a contribué en tant que telle à la décision favorable d'Audi?
- Le processus de décision passe vraisemblablement par l'analyse et la recommandation d'un groupe de travail au sein d'Audi et du groupe VW Audi. A qui revient la décision finale?

Oui, grand oui. Oui les autorités sur place ont une grande importance, mais aujourd'hui le gouvernement ne nous aide pas beaucoup. Mais à l'époque Guy Verhofstadt a vraiment joué un rôle. Je crois que ce qui est très important et qui a fait la différence et a été apprécié en Allemagne, c'est qu'il a été voir, en compagnie de Roland D'Ieteren, les grands patrons de VW AG en Allemagne. Ils sont partis en Allemagne pour demander ce qui pouvait être de fait du site de Forest. VW s'était retiré, ils sont partis, le site était menacé d'être fermé complètement et pour toujours. Et donc les autorités fédérales avaient entendu que peut-être qu'Audi était à la recherche d'un site et sont venus pour voir ce qu'ils devraient faire pour attirer Audi. Et donc les états majors, Piech et Winterkorn en Allemagne, a parlé de ces 20% de réduction. Ce sont eux les deux grands patrons du groupe, ce sont eux qui ont décidé de fermer VW Forest. Maintenant, est-ce que ce sont eux qui ont vraiment décidé d'ouvrir Audi Brussels, c'est une question très politique. Je vois votre question, ce sont eux qui ont décidé de fermer et puis en même temps ils ont décidé qu'ils allaient rouvrir le site. Il y a eu des bruits de couloir comme quoi les deux grands patrons n'étaient pas trop au courant que quelqu'un avait pris la décision de fermer le site, bon comment serait-ce possible? A mon grand étonnement on m'a expliqué que quand ils ont appris que quelqu'un avait décidé de fermer le site de Bruxelles, ils étaient furax. Donc c'est la marque VW qui aurait décidé de fermer. Mais si vous voulez connaître ma théorie personnelle, c'est qu'il n'y avait pas le choix, il fallait fermer un site, bien évidemment pas un site allemand donc on a décidé de fermer celui de Bruxelles, de toute façon c'est trop cher, etc. Et puis on avait sous-estimé deux choses: fermer un site dans la capitale européenne ça fait du bruit, c'est la première chose, ils avaient un peu sous-estimé la réaction des médias, des syndicats sur place, les manifestations, etc. et puis la deuxième chose est que les syndicats allemands ce sont solidarisés avec les syndicats de Bruxelles, en disant que ça n'allait pas, qu'on ne pouvait pas fermer ce site là et que c'était malhonnête, qu'il fallait faire quelque chose et donner des perspectives à ce site pour les employés de Bruxelles. Donc je crois que le compromis c'est qu'on voulait se débarrasser de l'usine, mais comme ça a causé quand même pas mal de mécontentements, ils se sont dit que de toute façon Audi cherchait un site. Le patron d'Audi peut toujours dire aux grands décideurs, il me faut une usine, et je propose de prendre le

site à Bruxelles ou de construire un site sur un greenfield, ou en Slovaquie ou en Espagne. Donc il va présenter son projet à l'état major du groupe VW AG (et non de la marque VW, je vous félicite de connaître la différence entre les deux parce que moi il m'a fallu des mois pour comprendre ça). Donc Audi propose son projet: l'Audi A1, il me faut une nouvelle usine parce que j'ai analysé la situation et je ne sais pas l'intégrer dans mes usines existantes, et j'ai pensé qu'on pouvait le faire là ou là, greenfield en Hongrie ça coûterait autant par exemple... Et là le conseil de surveillance va dire "pour 120.000 unités investir un milliard dans un greenfield? Va plutôt en Espagne pour saturer telle usine". Et puis il y a des discussions. Ici, dans ce cas-ci, on a dit à Audi, il y a cette usine à Bruxelles qui va te permettre de commencer plus vite, qu'est-ce que tu en penses et donc on a accepté le projet. Donc je ne dirais pas que c'était du marchandage, mais c'était une opportunité pour Audi qu'ils n'avaient pas pu prendre en considération auparavant parce que jusqu'en novembre 2006 l'usine était occupée par VW. Donc pour généraliser, les marques proposent leurs projets et leur stratégie, ouvrir une usine ou reprendre une usine existante puis c'est le groupe qui décide. Il est majoritaire. Le choix final des grands décideurs, Piech et Winterkorn se basent évidemment sur les grandes analyses comparatives dont on a parlé. Mais aussi sur le relationnel et les éléments plus soft, ça donne de la confiance d'être en contact avec les autorités comme avec Guy Verhofstadt, et puis on peut donner une parole: "si tu me garantis le plus minus conto, si tu me permets de diminuer de 20%, alors je viens en Belgique", donc ils ont discuté de ce genre de choses. Donc la décision est basée sur l'analyse comparative mais aussi sur les contacts personnels, c'est humain. Là est-ce que la Belgique fait bien son boulot à ce niveau là? D'un côté, je dirais oui parce que la Belgique est un petit pays et que donc les politiciens sont très accessibles, rencontré un président comme François Hollande ou Angela Merkel, et mes collègues en Allemagne sont toujours jaloux quand je dis que j'ai été voir le premier ministre, ils me demandent toujours "son staff ou lui-même?". Donc la Belgique est plus petite, plus accessible. Donc ça c'est l'aspect positif. Et, d'autre part, est-ce que la Belgique fait assez, je ne peux pas le prouver scientifiquement, mais j'ai l'impression que la Belgique ne fait pas beaucoup de bruit, ne se montre pas beaucoup et ce n'est peut-être pas assez en comparaison à d'autres qui sont beaucoup plus agressifs. Je donne un exemple en Chine: mes collègues en Chine me disent toujours que l'état chinois, c'est incroyable, c'est une machine, ici si j'ai un problème avec mon pont je dois me débrouiller, alors que là-bas, c'est beaucoup plus dynamique, aussi en Hongrie, en Slovaquie etc. Mais d'abord la Chine, là - bas les autorités locales (évidemment pas le chef de l'Etat), vont venir d'elles-mêmes voir le directeur de l'usine pour voir ce qu'elles peuvent faire pour lui. C'est l'Etat, les autorités locales qui vont aller trouver le directeur et demander ce qu'elles peuvent faire: "avez-vous un problème, est-ce qu'il faut qu'on fasse quelque chose? Avez-vous des besoins?" En Chine, Audi a une joint venture, dans ces pays là vous devez toujours former des joint venture pour pouvoir vous installer, c'est avec FAW (First Automotive Works), c'est toujours une participation avec Audi, VW et 51% pour l'état chinois. Et là si on répond qu'on aurait besoin d'élargir le site mais qu'il y a un bâtiment juste à côté, ils disent "pas de problème, il vous faut combien de temps? On le rase". Ou alors si l'autoroute n'est pas géniale: "il vaut faut une autoroute?", dans six mois il y en a une! Donc toute l'administration, les autorisations, etc. c'est à une vitesse incroyable. Et croyez moi, ils ne vont pas vous demander 645.000 euros pour un permis de bâtir. Vous voyez ça fait la différence. C'est eux qui vont payer l'infrastructure, arriver avec un coffre avec 200 millions dedans, pas pour vous corrompre mais pour vous accueillir; parce que ça offre de l'emploi mais aussi parce que ça offre de la technologie parce qu'ils savent très bien que les allemands vont venir avec la toute dernière technologie et que la joint venture peut apprendre d'eux. Et du coup vous avez beaucoup de technologie et d'innovation qui est amené là-bas, de la main d'œuvre, de l'activité économique. Ils investissent et avec ces investissements ils font tourner l'économie. Et ici en Belgique, on taxe, on taxe, on taxe, mais c'est l'inverse qu'il faut faire, il faut attirer les entreprises, pour stimuler l'activité, et alors avoir plus d'argent. En Slovaquie, je dirais qu'ils sont beaucoup plus dynamiques, coopérateurs, créatifs au niveau du gouvernement. Je vous donne un bel exemple. En

Hongrie, même scénario, élargissement du site, malheureusement la prairie qui intéressait Audi était une zone protégée, zone verte, natura 2000, protégée par l'Europe, donc intouchable et l'Etat hongrois a dit "pas de problème, on va reconverter la zone verte protégée en zoning industriel et on va payer les amendes". Donc ils sont mêmes prêts à reconverter un site, payer les amendes, etc. et à dire au niveau européen "ne vous tracassez pas, je vais prendre un petit carré là pour l'industrialiser mais je vais reconverter un autre site qui ne sert plus, je vais le renaturaliser, planter des arbres, reconstruire de la biodiversité, faire quelque chose écologique pour compenser". Et cette créativité manque en Belgique, je vous ai parlé des parkings, c'est aberrant, je propose même de payer les parking pour l'année et on me répond que ce n'est pas possible, qu'on ne peut pas privatiser les stationnements, qu'une carte de parking ne peut pas se faire. Donc la créativité pour pouvoir traiter différents cas de façon différente. C'est parfois des bêtises... le horodateurs on ne va évidemment pas se retirer de Bruxelles parce qu'il y a des horodateurs, on fait avec. Mais c'est comme le crash d'avion, c'est plusieurs éléments: les horodateurs, le permis de bâtir, les taxes sur les surfaces de bureau, c'est sale, il y a de la criminalité, il y a des vols, etc. et puis ça fait exploser. Donc le gouvernement est assez accessible, mais dans l'ensemble ils ne sont pas assez créatifs et coopératifs. Dans d'autres pays ils vont regarder le problème et essayer de trouver une solution, et cette créativité aide à développer l'industrie, alors qu'ici ils sont assez fataliste, on ne se bat pas. Je crois que le belge est plus quelqu'un qui s'arrange, c'est un petit pays, etc. on s'adapte. Pour l'usine, c'est une force, l'usine a toujours du s'adapter, on a toujours eu sous VW des modèles différents et on était capable de s'y adapter, on est flexible. Mais on niveau du gouvernement si ça pousse à la fatalité, ça ne va pas. Et dans les pays de l'Est j'ai l'impression qu'ils sont beaucoup plus rusés, plus malins, plus dynamiques. Pour donner d'autres exemples, je me souviens que l'état hongrois est venu trouver le board chez Audi pour dire "c'est bien vous faites des moteurs ici, mais pourquoi pas aussi délocaliser une partie des activités de recherches et développement des moteurs directement en Hongrie? Et alors je te paierais quelque chose". Donc c'est l'état qui a proposé ça, et ça c'est quelque chose qu'on ne verrait jamais en Belgique, ce serait plutôt "ah vous voulez faire ça? Bah écoutez voici le petit fascicule avec les conditions et si vous avez des questions n'hésitez pas". Ce n'est pas de venir vers l'entreprise "allé ce serait bien, d'investir autant en Belgique, etc". Mais les chiffres sur les aides et autres je ne les connais pas, c'est très secret, on ne donne pas ce genre de chiffres, même si je m'entends très bien avec mes collègues de là-bas, mais c'est tout à fait légal, vous ne pouvez pas faire ça sans en informer la Commission européenne mais disons que peut-être que dans ce cadre légal, ils cherchent un peu les limites. Toutes ces aides, zones franches etc. sont permises par l'UE mais pas utilisées par tous les pays. Parce que tous ces pays là, quand ils sont arrivés dans l'UE, ils ont eu tous ces fonds européens, de cohésion, etc. pour intégrer ces pays qui étaient un peu défavorisés, dont l'économie était moins développée, pour les aider et rattraper le retard qu'ils avaient engendré pendant la période du communisme et de la guerre froide, ils ont bénéficier de toute sorte d'aides qui leur ont permis de donner ces aides aux entreprises. Je donne un autre exemple: quand l'Irlande a rejoint l'UE, on a constaté que c'était un pays à développer, il n'y avait pas une grande économie, et donc il y a eu des aides et des aides pour les aider, et il y a eu des entreprises qui ont fermé leurs portes en Belgique entre autres pour s'installer en Irlande. Par exemple Ryanair a bénéficié au maximum des aides européennes, des structures qui ont été créées autour, de façon tout à fait légale, des aides européennes pour convertir l'Irlande. Ce qui est pervers c'est que parfois vous créez de l'emploi en Irlande et donc vous en enlevez en Belgique. Et maintenant c'est la même chose: ce sont des pays comme la Hongrie, la Slovaquie, les pays de l'Est qui bénéficient de ces aides là et vous observez une délocalisation vers ces pays là. Donc quelque part c'est très bien ces aides européennes, mais c'est parfois très dangereux également, surtout pour des pays chers comme la Belgique, l'Allemagne, aussi. Même l'Allemagne subit un peu la délocalisation. Vous pouvez voir de nombreuses PME's qui s'installent en Pologne parce que ce n'est pas très loin de l'Allemagne et ça

coûte beaucoup moins cher, et puis aussi parce qu'ils bénéficient d'aides parce que c'est un pays pas trop développé, etc.

- Qu'est-ce qui, selon vous, est à l'origine de la *success story* de l'usine de Forest en comparaison aux constructeurs ayant quitté la Belgique? Pourquoi Audi reste, ou s'installe ici, alors que tout le monde s'en va?

C'est un choix politique, interne, chez nous, parce qu'on se dit qu'on a cru en Bruxelles, on a investi, de bonne fois, pour les forces qu'on a citées en Belgique, on a eu raison quand on regarde l'usine. D'autres constructeurs s'en vont, nous on continue à investir et à croire en la Belgique et la qualité de sa main d'œuvre etc. même s'il y a quelques accidents de parcours, dont l'absentéisme, etc. sur ces aspects là. On y travaille bien évidemment, donc ce n'est pas encore parfait, on n'a pas encore atteint le même standard que dans d'autres usines, mais on y travaille tous les jours. Et ce que je crois c'est que la *success story* elle vient bien évidemment aussi de notre personnel qui a vu qu'il pouvait faire confiance à Audi. Je crois qu'au début ils avaient peur qu'Audi vienne, investisse un tout petit peu, produise quelques véhicules et puis parte à mi-parcours, et investisse là où c'est meilleur marché. Mais maintenant je crois que beaucoup d'employés voient que c'est du sérieux ce que Audi veut faire ici et d'ailleurs c'est du sérieux, on essaie de faire un maximum. [Mais pourquoi est-ce que c'est un projet sérieux d'Audi de venir en Belgique alors que tous les autres s'en vont?] Je crois qu'Audi a un grand avantage. Je peux vous le montrer sur ce slide. Il y a un vrai succès chez Audi, ici je vous montre les chiffres de ventes de chez Audi, pas de l'A1. On voit l'année passée: 1,7 million. Donc on a doublé le volume, en une quinzaine d'années on a augmenté d'un million. On a même triplé. Si vous vous demandez pourquoi est-ce que Audi vient ici, pourquoi c'est un succès. Il y a les choix internes, pour les forces de la Belgique, les raisons spécifiques liées à la Belgique, telle que la qualité, la position géographique, etc. mais après il y a aussi le succès de Audi en tant que tel. Comme je l'ai dit, Ford est parti parce que ça n'allait pas, VW a arrêté la Golf ici parce que ça n'allait pas bien. Chez Ford, s'ils avaient encore besoin de capacités ils seraient encore là, mais Ford avait un problème, donc avec la crise en 2009, et les surcapacités sur le marché européen (depuis bien plus longtemps): je crois que les constructeurs n'ont pas voulu voir que le marché européen était saturé, donc ils ont continué à produire et à produire, et ils ont dû brader leurs véhicules, faisaient des réductions terribles de 40%, à cause de leurs surproduction, parce qu'autrement ils restaient avec leurs véhicules sur leurs parkings, donc ils ont fait des opérations de marketing, des actions, on donnait les véhicules aux clients. Et ça ce n'était pas le cas chez Audi, chez nous les ventes ont continué à augmenter. [Comment ça se fait que la situation était si différente?] Parce qu'on fait les meilleures voitures, non je rigole. Parce que le haut de gamme avait besoin de plus de véhicules, il y avait une surcapacité générale mais pas dans le luxe. Il y a eu un peu deux mouvements qui se contredisaient un peu, deux mouvements contraires: un qui disait que tout ce qui est produit de masse était en baisse, parce que c'est la crise, donc on n'achète pas de véhicule, on achète en occasion, on attend le remplacement du véhicule, on attend plus longtemps. Donc un changement du comportement. Et en même temps vous aviez ce mouvement où plus de gens avaient envie d'un véhicule haut de gamme. Donc dans le premium il y avait encore besoin de capacité tandis que dans la voiture de masse, c'était complètement saturé. Donc ça a été le succès d'Audi. En plus Audi a élargi sa gamme: en 2000 on faisait une Audi A4, A6 et TT, et puis on a lancé une Audi A2, A3, etc. plutôt de plus petits modèles. Donc les gens voulaient du haut de gamme mais aussi de plus petits modèles. Et c'est le succès de l'Audi A1 également: saviez vous que 78% des clients de l'Audi A1 n'ont jamais roulé en Audi, c'est impressionnant, donc c'est un conquéreur, c'est une voiture qui attire les jeunes ou les nouveaux clients. Mais ça contribue quand même à la tendance des gens qui veulent plus de haut de gamme. J'ai une amie qui voulait faire un petit coup de folie et elle hésitait entre une mini et une Audi A1, alors je lui ai prêté ma voiture et après une semaine elle m'a dit qu'il n'y avait pas photo, la mini elle est chic, mignonne, passé rétro, c'est un autre véhicule, mais au niveau qualité ça n'avait rien avoir avec l'Audi A1. Et donc je crois qu'Audi a convaincu beaucoup de clients par sa qualité, sa finition, etc. et donc ce moment de luxe d'être bien assis dans son véhicule. Vous avez déjà essayé une Audi? [Non je n'ai jamais conduit une Audi A1] On devrait organiser ça. Non

mais pour répondre à votre question, ce n'est pas du tout contraire, la montée de gamme et nos véhicules plus petits: tous ces gens qui roulaient en Opel, en Ford, etc. comme le premium est devenu plus accessible aussi, chez les autres, BMW série 1, Mercedes classe A, etc. On croyait toujours que le premium c'était les grosses voitures, les grosses cylindrées, etc. Et on a démontré que le premium c'est aussi notamment les petites voitures. Il y a une surcapacité de masse, elle est entre autres due aux gens qui disent stop, qui ne veulent plus ou ne peuvent plus avoir un véhicule parce qu'avec la crise ça fait mal, et puis vous avez ceux qui sont bien mis et qui pour se démarquer un peu de ceux qui roulent en Peugeot etc. veulent une Audi A1 parce qu'elle est plus abordable, elle coûte 16.000 euros. Donc c'est le double d'une Peugeot 107, mais ça dure aussi beaucoup plus longtemps, on met le double du budget mais c'est la qualité. Les gens sont prêts à dépenser un peu plus pour avoir un véhicule qu'ils aiment bien et dans lequel ils sont bien en sécurité, etc. C'est un peu la même chose qu'avec les GSM. Mon premier GSM c'était le moins cher, etc et maintenant j'ai un Apple. Aujourd'hui on achète d'office un Smartphone. Je dirais qu'on achète plus ciblé et que si on achète, on achète un truc bien. Là je parle surtout en Europe. En Asie c'est assez différent: le succès de quelqu'un se définit entre autre par la voiture donc c'est un symbole, un statut. Beaucoup moins en Europe: ici on roule avec une grosse voiture, on ne va pas se dire que c'est chic mais plutôt que ça pollue, etc. c'est plutôt le contraire. Par contre en Asie, si on roule avec une petite voiture, on va se dire qu'apparemment les affaires ne vont pas trop bien s'il ne sait se permettre qu'une Audi A1. Donc l'A1 n'a pas de succès en Asie. Mais le haut de gamme fonctionne très bien, il y a aussi beaucoup de super riches là-bas. Mais Ford par exemple, même s'ils ne sont pas haut de gamme, ont tout intérêt à y être aussi. Parce qu'il y a un marché immense, il y a plus d'un milliard d'habitants, donc il y a un potentiel énorme. Donc même s'il n'y a qu'un pourcent de super riches, ça fait déjà quelques millions de clients potentiels. Tandis qu'en Europe, il y a beaucoup de gens donc même s'il y a plus de riche en tout c'est moins. Donc l'effet de masse est beaucoup plus important en Chine. Et donc aussi pour les producteurs de masse. Mais ça franchement c'était un choix stratégique et je pense que les autres constructeurs ont un peu sous-estimé qu'il fallait être en Chine pour être prêt quand le marché démarrait. Et ça VW AG l'a fait très bien compris parce qu'ils étaient les premiers à s'installer, il y a trente ans je crois, même si le marché n'était pas encore lancé, que le gouvernement était encore très restrictif, etc. Ils étaient déjà familiarisés, ils avaient déjà un rapport de confiance et maintenant les autres commencent à découvrir ça. Savez-vous que je pense que 90% des fonctionnaires sur place roulent en Audi parce que c'est un accord avec VW. Bon maintenant Mercedes commence aussi à attaquer le marché chinois et bien évidemment Mercedes est aussi une marque présente dans les esprits des chinois également donc ils vont nous faire de la concurrence, mais on a eu l'avantage du premier arrivé. On connaît le marché.

Pour le changement du consommateur, je pense qu'il faut distinguer l'Europe, les marchés émergents (les BRIC). Je crois qu'en Europe (on pourrait aussi discuter ça pendant des heures) mais le marché est saturé à cause du moment de crise évidemment mais aussi la voiture est devenue quelque chose qui n'est plus le symbole de réussite, le rapport à la voiture a changé, on aime autant partager, faire du car sharing, ce qui était impensable il y a 20 ans (mon père je voyais qu'il travaillait pour pouvoir changer sa voiture régulièrement et avoir une voiture d'un certain standing). Aujourd'hui, je vois tous ces jeunes qui partagent. Par exemple des jeunes qui ont leur premier travail et leur boîte leur propose soit un salaire X plus une voiture, ou un salaire Y nettement plus élevé sans voiture, ils choisissent plus facilement l'argent et s'arrangent, demandent un abonnement SNCB. Donc en Europe on va vers l'utilisation et les solutions de mobilité plus que vers la possession d'un véhicule comme avant. La possession n'est plus la première préoccupation des jeunes de la génération Y. Mais à côté de ça il y a aussi plus de haut de gamme. Mais je crois aussi que dans le haut de gamme on va voir un changement: les gens veulent avoir un véhicule électrique pour rouler en ville, une Q7 pour aller en vacances, et avoir une décapotable pour le weekend quand il fait beau. Alors les gens ne vont pas avoir trois voitures, mais ils peuvent faire du car sharing, ou Audi peut ne plus vendre un véhicule mais une solution de mobilité, une garantie de mobilité: dire "l'année a 365 jours, vous payez par an X euros et pour ce montant, je vous donne droit à autant de jours de décapotable, etc. [Vous y croyez?] Oui, peu à

peu ça va arriver. Alors ce n'est peut-être pas déjà pour monsieur et madame tout le monde, mais peu à peu. Ca existe déjà avec des applications. Cette génération là, sauf exceptions, et en fonction de si on habite en ville ou non, je connais des gens qui n'ont pas de voiture mais se disent qu'il fait beau ce weekend et cherchent pour une décapotable et utilisent une application. Pour l'instant il y a encore des sociétés de car sharing mais les constructeurs y voient un grand potentiel pour placer des véhicules sur le marché parce que si vous ratez ce coup-là, je vous le dis, c'est comme Nokia qui a raté le Smartphone, ils n'y croyait pas trop, et puis ils ont raté le grand départ, et c'est devenu le standard. Et je crois qu'en tant qu'Audi on ne peut pas rater ce coup là. Et je ne dis pas qu'il ne faut que faire ça, mais il faut aussi faire ça, il faut être prudent, et être prêt au car sharing et solutions de mobilité. Ca inclut également des solutions de mobilité où vous donnez les autres possibilités de mobilité: "il y a du trafic aujourd'hui, laissez votre Q7 au garage et prenez le tram dans 5 minutes". Ca va tout à fait changer le business. [Mais ce serait catastrophique pour une usine comme ici, non?] Et encore, il faut diversifier, si on parvient à vendre et ou à construire (nous on ne vend pas), des véhicules connectés, des ordinateurs sur quatre roues, ça aiderait, si il y a un besoin pour ce genre de véhicules...

- Pensez-vous que le secteur de construction automobile a encore un avenir en Belgique?
- Que pensez-vous que la Belgique devrait mettre en place pour relancer le secteur automobile? Quelles sont les priorités et dans quel sens la Belgique devrait-elle diriger ses efforts?

Oui je pense qu'il peut encore y avoir un futur en Belgique, à condition que le gouvernement, les gouvernements (les autorités publiques, etc.) prennent leurs responsabilités, ça veut dire qu'ils sont à l'écoute des besoins des constructeurs et ne disent pas "s'ils s'en vont tant pis, je ne serais pas triste, je développerais le site en zone de PME", ce qu'a dit le ministre en question, alors il y a un avenir. Il y aura un avenir si à part les pouvoirs politiques, il y aussi les syndicats qui prennent leurs responsabilités et se disent qu'ils vont devenir partenaires de l'usine, et pas l'adversaire ou Monsieur ou Madame NON qui attend juste les propositions, mais qui participent activement au bon fonctionnement de l'entreprise, qui dans les temps un peu difficile se disent "ok je sais que ce sont des temps difficiles, je ne vais pas demander d'augmentation de salaires, je vais laisser travailler tranquillement, on va serrer les rangs et surmonter la crise, et après quand on aura dépassé ça on pourra reparler de compensation". Etre créatif à ce niveau là. Donc une créativité de tout le monde: de l'entreprise, des syndicats et du monde politique. Et si on travaille tous ensemble, dans la même direction avec la même vision et qu'on partage la même stratégie alors je crois qu'il y a un avenir.

Pour ce que la Belgique devrait mettre en place pour relancer le secteur ; c'est ce dont on a parlé au début: coût de travail, attirer les investisseurs avec des conditions cadre attrayantes; exonération de taxe, mettre à disposition des surfaces, favoriser la recherche et développement, aider à former la main d'œuvre, adapter le système scolaire au besoin de l'entreprise parce que parfois le système scolaire, ils font ce qu'ils font mais ça n'a rien à voir avec les besoins réels de l'industrie.

Pour les formations, on a dû se battre pour avoir des élèves à l'usine parce que les réglementations prévoient qu'il y a un devoir de se rendre à l'école, dans le sens géographique du terme, si on est inscrit à Woluwe Saint Pierre, Don Bosco, ou KTA à Hall, en tant qu'élève on a le devoir de s'y rendre tous les jours. On s'est beaucoup battu avec la Flandre et la région Bruxelloise, c'était le désastre pour convaincre. C'est quelque chose de nouveau, apparemment nous sommes les premiers à faire ça, une entreprise industrielle qui forment des jeunes. On a dû travailler avec toutes sortes de dérogations et de bazar pour simplifier toutes ces procédures là, simplifier également l'accès à des subventions si vous pratiquez la formation en alternance. Donc je peux vous dire que nous avons investi pas mal dans ce projet pour rendre ce programme possible. Mais le soutien est de zéro. Quand même, chaque année on donne la possibilité à 10-15 jeunes d'être formés, d'avoir un travail garanti par après parce que eux s'ils réussissent leurs études on les reprend, ils ont un engagement assuré, nous savons que le 30 juin ils finissent leurs études et s'ils veulent commencer le 1 juillet, ils sont déjà productifs, ils connaissent

déjà la boîte, l'atelier, etc. On a mis ça en place parce qu'on n'avait pas accès à assez de main d'œuvre. Donc il y a des très bons ingénieurs, il y a des très bons techniciens d'installations, mais il y en a trop peu et donc parfois on a constaté qu'il n'y a pas des masses de gens, une fois que vous avez écremer les talents, vous découvrez qu'il manque encore 30 techniciens par exemple et donc pour avoir une continuité, pour avoir la juste quantité, nous avons découvert qu'il était presque impossible d'en trouver. Parce que la main d'œuvre est de très bonne qualité mais elle ne se renouvelle pas assez chez les jeunes. Et aussi parfois il y a des formations mais ça ne correspond pas aux besoins de l'industrie. D'ailleurs c'est un système qui marche très bien en Allemagne: chez Audi chaque année il y a 900, je dis bien 900 jeunes qui sont formés dans les sites allemands. Donc ça fait 15 sur 2500 et 900 sur 80.000, donc ça fait 1 jeunes sur 84 employés en Allemagne contre 1 sur 140 grosso modo en Belgique mais c'est un tout nouveau système chez nous. C'est un projet pilote ici. En Hongrie on a aussi mis ça en œuvre et c'était beaucoup plus facile. L'état hongrois était très content.