

A S S E M B L É E      N A T I O N A L E

X I V <sup>e</sup>      L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Commission des affaires économiques

– Audition, ouverte à la presse, conjointe avec la commission des affaires économiques du Sénat, de M. Philippe Varin, président du directoire de PSA Peugeot Citroën. .... 2

Jeudi

26 juillet 2012

Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 14

SESSION EXTRAORDINAIRE DE 2011-2012

**Présidence**  
**de M. François Brottes**  
*Président*

*et de*

**M. Daniel Raoul,**  
*Président de la*  
*commission des affaires*  
*économiques du Sénat*



La commission a auditionné **M. Philippe Varin, président du directoire de PSA Peugeot Citroën** lors d'une réunion conjointe avec la commission des affaires économiques du Sénat.

**M. le président François Brottes, coprésident.** Notre industrie automobile, qui est parmi les plus performantes du monde, est confrontée à la nécessité d'une réorientation stratégique à laquelle le Gouvernement apporte un soutien audacieux.

Merci, monsieur Varin, d'avoir répondu à l'invitation de nos deux commissions. La brutalité des annonces, pour notre pays et surtout pour les 8 000 salariés des sites concernés, suscite en effet des interrogations de notre part. Lors de vos deux précédentes auditions par notre commission, il avait été question de soutiens publics assez conséquents et de réorientations stratégiques destinées à affronter un marché européen de plus en plus difficile ; mais à aucun moment nous n'avions pu imaginer des annonces aussi brutales que celles que vous venez de faire il y a quelques jours.

Bien entendu, votre groupe n'est pas le seul concerné par les difficultés du marché ; cependant, notre attachement à l'industrie automobile nous a paru justifier de prendre le temps de l'analyse, sur les raisons de la situation actuelle comme sur les perspectives d'avenir. On m'a demandé si le plan du Gouvernement ne se limitait pas au court terme, ce qui aurait assurément été dommage, tant le secteur industriel dont nous parlons exige, compte tenu de ses cycles technologiques, des visions de long terme. Nous sommes donc très impatients de vous entendre sur ce sujet.

Je propose qu'après votre exposé liminaire, les porte-parole des groupes de nos deux assemblées disposent chacun de quatre minutes pour s'exprimer ; puis M. Raoul et moi donnerons la parole aux parlementaires qui souhaitent vous interroger, pour deux minutes chacun.

**M. le président Daniel Raoul, coprésident.** Merci de votre invitation, M. le Président. Cette réunion conjointe, dont je me félicite, est une première sur un sujet aussi brûlant. Elle permettra aux élus de terrain d'écouter M. Varin et de manifester leur vigilance face à l'urgence sociale, économique et industrielle qui existe dans le secteur de l'automobile. Notre défi est de traiter cette urgence avec le recul nécessaire, afin d'orienter l'action publique vers des solutions plus efficaces sur le plan économique, social et humain.

Vous avez indiqué dans la presse, monsieur le président du directoire, que face à la situation actuelle, PSA Peugeot Citroën ne pouvait plus tergiverser. J'irai moi aussi droit au but. Tout d'abord, les élus apprécient le courage et le talent des entrepreneurs qui maintiennent une production industrielle dans notre pays. Cela dit, et toute polémique mise à part, la production de l'usine d'Aulnay a été divisée par trois entre 2004 et 2011, et le précédent Gouvernement tenait des propos plutôt rassurants ; de sorte que l'on peut effectivement se demander s'il n'y a pas eu trop de tergiversations. Outre-Atlantique, les économistes ont d'ailleurs mené, depuis longtemps, des études sur les relations entre cycle économique et cycle électoral.

Pouvez-vous également nous éclairer sur les mécanismes de gouvernance d'un groupe d'intérêt national ayant conservé un puissant actionnariat familial ? Cette caractéristique explique-t-elle, selon vous, que PSA Peugeot Citroën ait, plus que d'autres constructeurs, maintenu une part importante de sa production sur le territoire national ? Dans

ce contexte, votre stratégie de montée en gamme et d'internalisation est-elle contrainte ou volontaire ?

Par ailleurs, la faible valorisation d'un certain nombre d'entreprises et de groupes industriels nous conduit à nous interroger sur la cartographie des OPA possibles. Le plan de soutien du Gouvernement à la filière automobile vous paraît-il de nature à contrecarrer ces risques ? Quelle doit être enfin à vos yeux la contribution des collectivités territoriales, qui sont très impliquées dans le développement économique local, à ce plan de soutien ? Quelles sont les contreparties sur lesquelles votre groupe est prêt à s'engager ?

Je conclurai mon introduction en disant que la civilisation de la voiture arrive à un point capital de son évolution : elle devient plus citoyenne et plus environnementale. Mais on ne peut s'empêcher d'être nostalgique du passé : la remise au goût du jour de certains pots de yaourt des années soixante et soixante-dix connaît un grand succès. N'est-on pas, dans cet ordre d'idée, à la veille de concevoir une 2CV électrique et écologique ?

**M. le président François Brottes, coprésident.** Avant de vous donner la parole, monsieur Varin, je rappelle que la commission des affaires économiques de l'Assemblée recevra, à la rentrée, les représentants des salariés et les experts missionnés sur ces questions.

**M. Philippe Varin, président du directoire de PSA Peugeot Citroën.** Messieurs les présidents, mesdames et messieurs les parlementaires, afin d'essayer d'apporter des réponses aux nombreuses interrogations soulevées par l'annonce faite jeudi 12 juillet par notre groupe d'un projet de réorganisation de sa base industrielle en France et de redéploiement de ses effectifs, je me propose de développer successivement trois grands thèmes.

En tout premier lieu, je souhaite vous parler des salariés concernés par le plan et vous dire ce que le groupe entend faire pour réduire, autant que possible, les impacts sociaux et humains des mesures annoncées.

En deuxième lieu, je veux vous apporter des explications sur les raisons d'ordre économique qui ont conduit le groupe à envisager de telles mesures, puis à devoir les adopter.

Enfin, je vous donnerai un aperçu des grands axes qui forment la stratégie du groupe pour les moyen et long termes.

Bien évidemment, je m'attacherai ensuite à répondre aussi précisément que possible aux questions que vous souhaiterez me poser.

Le projet de réorganisation que nous avons rendu public le 12 juillet recouvre tout d'abord l'arrêt de la production de la C3 à Aulnay et le transfert de cette production sur le site de Poissy. Le nombre de salariés concernés est de 3 000, dont la moitié se verra proposer un emploi dans le groupe, principalement à Poissy, tandis que l'autre moitié pourra bénéficier de la réindustrialisation du site et du bassin d'emploi d'Aulnay, à laquelle nous nous sommes engagés.

La deuxième orientation est l'adaptation du dispositif industriel de notre site de Rennes, en ligne avec la baisse prévisible des volumes de ventes des grandes berlines qui y sont assemblées, et ce avant que des investissements soient consacrés à un nouveau modèle en 2016. Le nombre de salariés concernés s'élève à 1 400, sur un total de 5 600.

Enfin, le redéploiement des effectifs de structure du groupe est lié à la nécessité absolue de poursuivre, sur la base d'un plan de départs volontaires, la réduction des coûts et d'adapter l'activité aux volumes de ventes. Le nombre d'emplois concernés est de 3 600, répartis sur l'ensemble des sites en France.

Soyez assurés que je mesure pleinement le choc qu'a représenté ce plan pour les salariés du groupe, pour ceux du site d'Aulnay, du site de Rennes et des autres sites touchés.

Soyez également assurés que je mesure pleinement la somme d'inquiétudes que le plan suscite dans les territoires concernés, chez leurs élus et leur population et, d'une manière générale, au sein de la population française. Par la voix des plus hautes autorités de l'État, les pouvoirs publics attendent de la part de PSA Peugeot Citroën qu'il conduise un dialogue social exemplaire. Ce sera le cas. Ainsi que je l'ai dit lundi à M. le Premier ministre, le dialogue avec nos partenaires sociaux fera l'objet d'un engagement total de la part du groupe, tant sur les modalités d'accompagnement individuel que sur les voies et moyens nécessaires à l'accomplissement de cette mutation industrielle à l'échelle des sites. Cette consultation fera l'objet d'une démarche ouverte quant à la prise en compte des attentes et des préoccupations des partenaires sociaux, ainsi que d'un examen attentif de toutes les voies permettant à chacun de trouver une solution adaptée à son problème d'emploi.

Pour ce qui concerne le site d'Aulnay, le groupe s'engage à mettre en place un dispositif permettant d'identifier 1 500 postes susceptibles d'être offerts en son sein, principalement à Poissy. Il entend également tout mettre en œuvre afin de proposer une solution de reclassement externe aux autres personnes concernées, en particulier dans le bassin d'emploi d'Aulnay et de la Seine-Saint-Denis.

Quant au site de Rennes, le groupe mobilisera, en lien avec les collectivités publiques, les moyens d'accompagnement nécessaires afin de trouver une solution de reclassement pour chacun des salariés concernés, en interne ou dans le bassin d'emploi. Il s'engagera par ailleurs dans une démarche de réindustrialisation du bassin d'emploi de Rennes.

Enfin, pour les effectifs de structure, un plan de départs volontaires sera proposé aux salariés, dans le droit fil des plans de redéploiement des emplois et des compétences mis en œuvre par le passé. Je tiens à souligner que le groupe se montrera extrêmement attentif aux territoires touchés par les mesures que je viens d'évoquer.

À M. Daniel Goldberg, député de la circonscription d'Aulnay-sous-Bois, et à tous ses collègues députés et sénateurs élus de la Seine-Saint-Denis ainsi que du département voisin du Val-d'Oise, j'indique que nous ne fermons pas le site d'Aulnay, mais que nous sommes déterminés à chercher, au moyen des outils appropriés, toutes les solutions permettant de redynamiser ce bassin économique. À cette fin, nous avons créé une cellule spécialisée qui s'est mise au travail, et dont la mission est de chercher activement tous les projets créateurs d'emplois susceptibles de s'implanter sur le site et de renforcer le tissu économique du bassin et du département.

En parallèle, nous allons proposer la création d'une mission de reconquête industrielle, qui, le moment venu, travaillera en étroite concertation avec les élus nationaux et locaux, ainsi qu'avec les partenaires de l'État. L'objectif est de favoriser toutes les initiatives permettant d'aboutir à la localisation d'emplois pérennes.

Nous souhaitons donner à la revitalisation du site d'Aulnay une vocation industrielle, avec le souci de proposer des emplois qui valorisent les compétences des salariés. Les activités que nous espérons implanter sur ce site ou dans le bassin d'emploi relèvent notamment du secteur des transports, des services à l'industrie et des éco-industries. Notre ambition est que, à terme, le site et le bassin retrouvent leur pleine vocation économique et industrielle.

S'agissant des sous-traitants qui relèvent d'Aulnay, les flux d'approvisionnement en biens et services destinés à l'assemblage de la C3 seront reportés vers Poissy. Il n'en reste pas moins que des fournisseurs locaux peuvent être touchés : dans le cadre de notre action de revitalisation du bassin, nous nous efforcerons de limiter cet impact.

À M. Jean-René Marsac, Mme Isabelle Le Callennec et M. Edmond Hervé et tous leurs collègues parlementaires d'Ille-et-Vilaine, je veux dire maintenant quelques mots sur notre site de Rennes-La Janais. Il y a quelque temps, je me suis entretenu avec les responsables d'exécutifs territoriaux de Bretagne et d'Ille-et-Vilaine, et je leur ai fait part de mon intention de rechercher, là encore en liaison avec les autorités et instances compétentes, les moyens de contribuer à la revitalisation du bassin d'emploi.

À ma demande, M. Denis Martin, directeur industriel du groupe, s'est rendu sur place afin d'organiser une réunion de travail avec le préfet de la région Bretagne, le président du Conseil régional, M. Pierrick Massiot, le président du Conseil général d'Ille-et-Vilaine, M. Jean-Louis Tourenne, et le maire de Rennes et président de Rennes-Métropole, M. Daniel Delaveau. Je veillerai à ce que les parlementaires concernés soient associés aux réflexions que nous avons d'ores et déjà engagées pour préparer l'avenir du site. Il est encore trop tôt pour évoquer le projet d'affectation d'un nouveau véhicule sur ce site, mais je confirme mon engagement d'y produire un véhicule qui lui assurera l'avenir industriel qu'il mérite.

J'en viens maintenant aux raisons pour lesquelles le groupe a été conduit à annoncer un tel projet.

Au plus haut niveau de l'État, les pouvoirs publics ont fait savoir, ces jours derniers, qu'ils souhaitaient la transparence totale quant aux raisons du déclenchement du plan, c'est-à-dire, au fond, quant à la situation économique réelle du groupe. Ce souhait est légitime ; aussi est-ce dans un souci de transparence totale que nous avons ouvert nos dossiers et communiqué nos paramètres de gestion à M. Emmanuel Sartorius, ingénieur général des mines, que l'État a désigné pour établir un diagnostic sur le groupe et évaluer sa stratégie. Je précise d'ailleurs, s'il en était besoin, que ce dernier est une société cotée en bourse et, par conséquent, placée sous l'œil vigilant des autorités de tutelle des marchés autant que sous celui, non moins vigilant, des analystes et des agences de notation. Il n'a donc rien à cacher sur la situation qui est aujourd'hui la sienne, et il n'a dissimulé aucune donnée ni aucune information relative à sa situation réelle.

La crise qu'affronte PSA Peugeot Citroën est sans doute l'une des plus violentes qui ait été vécue par cette entreprise au cours de toute son histoire. Cette crise est tout d'abord une crise structurelle du marché automobile européen. En 2007, il s'est vendu sur l'ensemble des marchés de l'Europe à trente un volume de 18,4 millions de véhicules. Ce chiffre est tombé à 15,4 millions de véhicules en 2011 et se situera probablement à peine au-dessus de 14 millions en 2012. Entre 2007 et le premier semestre de 2012, le marché automobile européen a donc chuté de près d'un quart en volume.

La crise est structurelle car ce marché, intrinsèquement saturé, est un marché de renouvellement sur lequel l'offre automobile est devenue pléthorique, en particulier dans le segment des petites voitures – dit « segment B » dans notre jargon –, qui est le plus disputé. De surcroît l'offre des pays asiatiques, qui a fortement augmenté depuis une dizaine d'années, a encore progressé : le dernier accord de libre-échange que l'Union européenne a signé avec la Corée du Sud n'y est sans doute pas étranger. En 2011, il s'est vendu sur le marché européen 438 767 véhicules d'origine coréenne alors que, dans le même temps, l'Europe n'a exporté en Corée que 78 762 véhicules.

Je veux également appeler votre attention sur le fait que la crise du marché automobile européen est aussi celle de l'Europe, qui représente près de 60 % de nos ventes. Je rappelle que nous vendons 59 % de nos véhicules européens en France. Le marché espagnol, dont PSA Peugeot Citroën possède presque 20 %, a ainsi perdu 60 % de sa valeur en cinq ans : pour dix voitures vendues dans ce pays en 2007, nous n'en vendons plus que quatre. Quant au marché italien, qui représente près de 10 % de nos parts de marché, nous n'y vendons plus que six voitures contre dix en 2007, soit une chute de 40 %.

Pour me résumer, le groupe est touché à la fois parce qu'il est très européen dans la structure de ses ventes mondiales, et très présent dans des pays où la crise de la dette souveraine et la crise financière ont plombé la croissance et la consommation, en particulier depuis l'été dernier ; il produit 44 % de ses voitures et 85 % de ses moteurs en France, où travaillent également un peu plus de 100 000 collaborateurs, soit la moitié de ses effectifs. La question du coût du travail est donc essentielle pour lui. Sur ce point, je suis convaincu que le débat est devant nous, et je me réjouis vivement que le Président de la République ait confié une mission sur ce sujet à M. Louis Gallois : je ne doute pas que celui-ci contribuera à éclairer notre jugement sur ce qui est, à mon sens, l'une des questions les plus graves et les plus urgentes pour notre pays.

La première conséquence de l'effondrement sans précédent du marché continental est de générer une surcapacité structurelle, laquelle, estimée à 25 % du marché, touche la plupart des constructeurs européens dits généralistes.

La deuxième conséquence est l'intensité d'une guerre des prix devenue meurtrière pour les marges et la création de valeur.

Cette situation est caractérisée par une forte vulnérabilité du groupe à la crise qui frappe l'Europe, crise qui s'est très brutalement aggravée depuis le second semestre de l'an dernier. Elle se traduit par une situation de sous-activité chronique de nos usines françaises, en particulier dans le segment des petites voitures, les volumes de charge étant devenus insuffisants pour assurer un fonctionnement rentable.

Conjugué à une baisse accélérée des volumes de ventes sur le marché européen, cet état de surcapacité chronique génère une très grave fragilité économique de la division automobile du groupe, laquelle avait enregistré un résultat positif au premier semestre de 2011 avant d'accuser un résultat négatif d'un peu moins de 500 millions d'euros au second semestre, sous l'effet du retournement brutal de l'été 2011. Les résultats du premier semestre de 2012, que j'ai rendus publics hier, parlent d'eux-mêmes : 662 millions d'euros de pertes opérationnelles pour la division automobile et 819 millions de pertes en résultat net pour le groupe.

La situation du groupe justifie-t-elle un tel volume de mesures d'effectifs ? Oui, assurément : depuis le mois de juin 2011, le groupe enregistre mois après mois une consommation de trésorerie qui avoisine 200 millions d'euros par mois. Il est clair que ces résultats traduisent, non pas un fléchissement momentané et cyclique de l'activité, mais bel et bien un engrenage structurel de dégradation de valeur.

Ce sont les chances d'avenir du groupe qui sont en jeu, en d'autres termes sa capacité à financer ses futures activités, qu'il s'agisse de la recherche – laquelle conditionne les futures mises en chantier des voitures innovantes – ou du développement international, dont dépendra notre développement au rythme prévu sur les marchés en croissance, notamment en Asie.

Contrairement à ce que l'on a pu entendre ici ou là, le groupe n'est pas en situation de danger financier immédiat ; mais s'il laisse perdurer une telle hémorragie de trésorerie, il prend le risque mortel de se trouver piégé dans une irrépressible spirale de déclin.

Telles sont les raisons impérieuses, mesdames et messieurs les parlementaires, pour lesquelles PSA Peugeot Citroën a pris la décision de présenter ce projet de réorganisation industrielle et de redéploiement des effectifs. Ne pas agir pendant qu'il est temps, ne pas prendre le taureau par les cornes dès qu'il le faut aurait été la pire des solutions.

Pourquoi avoir annoncé ces mesures maintenant et non il y a quelques mois ? Je veux qu'il soit clair, tout d'abord, que le document interne rendu public à la suite d'une fuite au cours de l'été 2011 indiquait que trois sites étaient menacés : Aulnay – pour lequel le scénario d'un arrêt de la production de la C3 était en effet envisagé –, Rennes et Sevelnord à Hordain. Nous avons, à de très nombreuses reprises, fait part à tous les décideurs publics concernés de notre très vive préoccupation quant à l'existence de surcapacités structurelles, qui au demeurant, je le répète, affectent l'industrie automobile européenne dans son ensemble.

Nous avons longtemps espéré pouvoir éviter une mesure d'ordre structurel sur un site, en particulier celui d'Aulnay, mais, depuis le début de l'année 2012, le marché européen a continué de se dégrader, avec une chute très violente de nos ventes en Europe du sud qui s'apparente à un véritable « tsunami commercial ».

La contraction de 18 % de notre production qui en est résultée nous conduit, mesdames et messieurs les parlementaires, à vous poser la question : quelle est la responsabilité d'un dirigeant d'entreprise face à une telle situation ? Est-ce de laisser perdurer un dispositif de production intrinsèquement surcapacitaire, ou d'avoir le courage de prendre à temps les mesures qu'appelle un examen sérieux de la situation ?

Je sais que certains se sont demandé pourquoi nous n'avions pas annoncé nos décisions avant l'échéance électorale du 6 mai dernier. Je réponds simplement qu'une entreprise de la taille de PSA Peugeot Citroën ne peut sérieusement envisager de devenir l'enjeu dominant d'une campagne présidentielle. Il était donc normal que le groupe laisse passer cette échéance.

Soyez néanmoins assurés que ce projet de réorganisation industrielle et de redéploiement des effectifs a été adopté au terme d'intenses réflexions et d'un examen extrêmement approfondi de tous les scénarios possibles : il nous est apparu que, pour le groupe et ses salariés comme pour ses sous-traitants, le scénario le moins lourd sur le plan social et industriel consistait à transférer la production de la C3 d'Aulnay vers Poissy, afin que celle-ci vienne en complément de la DS3 et de la 208 déjà construites sur ce site.

En effet, une réorganisation à l'échelle de la région parisienne, sachant que 45 kilomètres seulement séparent les deux sites, est moins difficile à conduire que la réorganisation d'autres sites en France, car elle a moins d'implications en termes de mobilité professionnelle et géographique.

Nous avons partagé et partagerons, bien sûr, tous ces scénarios et réflexions avec nos partenaires sociaux, dans le cadre du dialogue en cours avec les institutions représentatives du personnel.

J'ajoute enfin un mot sur la filière automobile : PSA Peugeot Citroën a adopté au cours de ces dernières années une approche nouvelle de ses relations avec les équipementiers et les sous-traitants, fondée sur la stabilité, la coopération et le partage de valeur. Nous y sommes très attentifs.

Le groupe s'est par ailleurs pleinement mobilisé pour contribuer à une meilleure structuration de la filière automobile en France. La Plateforme de la filière automobile (PFA) a vu le jour et sa présidence a été confiée à M. Michel Rollier, ancien gérant de Michelin. Elle aura pour mission de travailler en liaison très étroite avec les pouvoirs publics au niveau national et dans les régions, dans le but d'améliorer la compétitivité globale de la filière automobile française. Elle abordera des thèmes aussi essentiels que l'innovation, le financement des PME-PMI, la structuration de la filière autour d'acteurs plus importants, la formation et la montée en compétence des personnels, la représentation du secteur et, également, les moyens de donner aux jeunes le goût de l'industrie et de ses nombreux métiers.

Cette nouvelle structure professionnelle est essentielle pour l'avenir de notre filière. Je puis vous assurer que je continuerai de m'y impliquer personnellement, tant les enjeux sont importants.

Je salue, en outre, le plan de soutien à la filière automobile présenté hier par le Gouvernement. Ce plan apportera un soutien actif à l'ensemble de la filière et sera précieux dans la situation actuellement très dégradée du marché automobile.

Je souhaite, avant de conclure, dire quelques mots sur les grands axes de la stratégie de notre groupe.

Nous avons entrepris, premièrement, un effort d'internationalisation pour nous rapprocher des marchés en croissance : Chine, Amérique latine, Russie. Cette démarche suit son cours, quoique l'on puisse en dire. Nous vendons aujourd'hui 42 % de notre production hors d'Europe, contre 37 % en 2010, ce qui constitue un progrès. Notre objectif est de porter ce chiffre à 50 % en 2015 et même aux 2/3 à l'horizon 2020.

Nous disposons, en Chine, d'une deuxième co-entreprise, avec un partenaire chinois qui nous aide à lancer la ligne DS de Citroën. Nous avons pris pied de manière solide en Russie et sommes ancrés depuis longtemps en Amérique latine.

Cet effort de proximité avec les marchés en croissance – je le souligne – n'a rien à voir avec de la délocalisation : si nous voulons progresser sur des marchés en croissance, nous devons construire sur place, pour les besoins locaux. Cela fournit d'ailleurs du travail à nos équipes de recherche et développement localisées en France.

Nous avons, deuxièmement, la ferme volonté de faire monter en gamme nos marques Peugeot et Citroën.



Cela implique tout d'abord de continuer sur notre lancée de constructeur innovant dans les domaines des technologies moteurs et des véhicules écologiques.

Avec 1 237 brevets déposés en 2011, notre groupe a été, pour la cinquième année consécutive, le premier déposant de brevets en France. Nous avons déposé plus de 300 brevets pour le seul véhicule hybride diesel.

Je rappelle également notre présence dans le domaine du moteur thermique classique, diesel ou essence, à faible émission de dioxyde de carbone, car il fait travailler à plein régime nos usines d'organes mécaniques de Lorraine ou du Nord-Pas-de-Calais.

La montée en gamme n'est pas seulement une question de technologies : elle implique également d'augmenter la valeur ajoutée de nos produits, leur niveau de prestation et de performance et, bien sûr, leur rentabilité. Elle ne se fera pas en un jour, mais nous progressons : la part de véhicules *premium* dans l'ensemble de nos ventes s'élève. Des produits tels que les véhicules de la gamme DS, symbole du haut de gamme à la française, la Peugeot 508 ou la toute nouvelle Peugeot 208 sont là pour témoigner que le groupe en a encore sous le pied, si je puis m'exprimer ainsi, et de sa capacité à « parler » au consommateur. Je vous invite d'ailleurs à venir constater, lors du Mondial de l'automobile à Paris en septembre prochain, que notre groupe ne manque ni de produits ni d'idées.

Il est toujours possible de pointer du doigt des fautes, des retards, des erreurs de manœuvre. Nous acceptons toutes les critiques, d'où qu'elles viennent. Cependant, je ne m'attendais pas à nous voir reprocher, dans un grand quotidien du soir il y a quelques jours et dans diverses analyses sûrement très autorisées, d'avoir, en somme, fait preuve d'un « *patriotisme économique mal conçu* » ! De bons esprits appartenant à toutes les couleurs de l'arc-en-ciel viennent maintenant nous reprocher d'être finalement « trop européens », c'est-à-dire en réalité « trop français ».

Au milieu de difficultés grandissantes, contre vents et marées, nous avons maintenu sur le territoire national 100 000 emplois, 16 usines, 85 % de notre appareil de recherche, en un mot, tout ce qui fait notre empreinte industrielle en France. Aurions-nous dû nous orienter vers le *low cost* ? Cela aurait impliqué, dès lors, de nous implanter, comme d'autres l'ont fait, dans des pays à bas coûts salariaux des confins de l'Europe et du pourtour de la Méditerranée. Cependant, dans la mesure où un dispositif industriel n'est pas extensible, cela aurait également impliqué de fermer des usines en France.

J'en viens maintenant à la question de l'alliance stratégique que nous avons conclue avec General Motors. Nous n'avons jamais été opposé – je le souligne – à une alliance, mais il fallait que celle-ci fasse sens. Cela signifiait, dans notre esprit, qu'elle devait déboucher sur de vraies complémentarités et qu'elle ne devait pas mettre en danger l'indépendance du groupe.

Cette alliance est une nouvelle page blanche, que nous voulons écrire avec nos partenaires de General Motors. Elle devrait nous permettre de poursuivre notre marche en avant grâce à des synergies prometteuses. Il vaut mieux amortir des coûts sur douze millions de véhicules que sur trois millions et demi. Cette alliance devrait également nous permettre de constituer une force d'achat de 125 milliards de dollars, c'est-à-dire la première au monde.

Je saisis cette occasion pour apporter une précision à M. le sénateur Martial Bourquin, dont je salue toute la compétence et la passion qu'il met au service de la cause de l'industrie : les achats du groupe – quelque 20 milliards d'euros par an en France –

continueront de se faire sur une base française et européenne. Telle est, en effet, la logique d'un système industriel qui a besoin de proximité et de stabilité dans sa relation avec ses partenaires.

En tous les cas, cette alliance représente une opportunité, porteuse de retombées pour le groupe : des flux de charges au profit de nos usines en France ; une projection encore plus ambitieuse de l'ensemble du groupe sur les marchés mondiaux.

En guise de conclusion, je souhaiterais vous faire partager, mesdames et messieurs les parlementaires, quelques convictions fortes.

Le groupe PSA Peugeot Citroën traverse actuellement l'une des pires tempêtes de son histoire, qui est avant tout la conséquence des turbulences qui chahotent actuellement une partie de l'Europe.

Le groupe a profondément renouvelé ses politiques et ses pratiques sociales depuis quinze ans. Nous avons multiplié les accords avec nos partenaires, renforcé notre dispositif d'accueil des jeunes et sommes désormais reconnus pour nos avancées en matière de conditions de travail et de sécurité au travail.

La décision, que nous avons prise et annoncée, de reconfigurer le dispositif du groupe en France est très douloureuse et restera comme telle à l'échelle de l'histoire industrielle de l'entreprise.

Pour autant, les convictions que je voudrais vous faire partager demeurent placées sous le signe de la confiance.

Nous avons confiance, tout d'abord, dans la voie que nous avons empruntée pour que le groupe retrouve bientôt son équilibre, condition indispensable au déploiement de sa stratégie, avec l'aide que lui apportera, le moment venu, son alliance stratégique avec General Motors.

Nous avons confiance dans la capacité de mobilisation des hommes et des femmes de l'entreprise au service d'une stratégie cohérente, celle qui consiste à conquérir les marchés en croissance et à faire toujours plus monter en gamme nos produits, avec davantage d'innovation et de prestations.

Nous avons confiance, enfin, dans la capacité des pouvoirs publics français à comprendre les exigences et les réalités qui nous environnent, et à nous accompagner dans notre mobilisation pour le redressement.

Je souhaite avant tout vous faire partager notre foi en l'industrie, cette richesse de la France et des Français. Cette foi exige cependant une analyse très lucide de nos faiblesses et de nos fragilités. Elle commande de prendre, sans perdre de temps, des décisions courageuses, si nous voulons développer nos points forts.

Le groupe PSA Peugeot Citroën affronte aujourd'hui une crise majeure, dangereuse pour son avenir s'il ne prend pas très vite les mesures nécessaires.

Il continue cependant de porter en lui, à travers ses ressources humaines et sa culture, vieille de deux siècles, un formidable potentiel de réussite pour la France et pour ses territoires. Il est déterminé à retrouver bientôt la voie du succès.

**M. le président François Brottes, coprésident.** Je vous remercie, monsieur le président.

Je vous informe que la conférence des présidents de l'Assemblée nationale vient de mettre en place, sur proposition de la commission des affaires économiques, une mission d'analyse et d'étude de l'ensemble des coûts de production industrielle en France, qui ne s'intéressera donc pas seulement à la question du coût du travail. Nous aurons à cœur d'échanger sur ces questions avec les représentants de l'ensemble des filières industrielles.

Je donne tout d'abord la parole aux représentants des groupes politiques au sein des commissions des affaires économiques de l'Assemblée nationale et du Sénat.

**M. Daniel Goldberg, député.** Monsieur Varin, vous avez commencé, et j'en suis heureux, par évoquer les salariés touchés par le plan que vous avez annoncé. Derrière les chiffres se trouvent en effet des hommes et des femmes, aujourd'hui en situation de détresse, dans leur vie quotidienne comme pour ce qui concerne leurs perspectives d'avenir. Si personne n'a le monopole du cœur, personne n'a, non plus, le monopole de la raison.

Je ne peux pas me résoudre à l'idée que des vies doivent constituer les variables d'ajustement d'une économie dérégulée. De la même manière, nous ne pouvons pas nous résoudre, en France, à voir disparaître notre appareil productif et les compétences qui lui sont attachées. Ce n'est pas, bien sûr, ce que vous avez proposé, monsieur Varin. C'est néanmoins le constat que je voulais faire, en ma qualité de parlementaire.

Vous avez parlé, à la fin de votre propos, de confiance. Or, la confiance n'existe plus aujourd'hui à un degré suffisant : elle a été altérée avec les élus locaux et les parlementaires. Nous avons en effet connu des mois de tables rondes, en particulier avec le précédent ministre de l'industrie. Le précédent Président de la République lui-même m'avait indiqué, au mois de novembre dernier, que le site d'Aulnay ne fermerait pas, qu'il avait obtenu des engagements, qu'il n'y aurait pas de plan social à PSA.

Or la situation est, six mois plus tard, bien différente. S'il a pu être question, à un moment donné, de « privatisation des bénéficiaires de l'entreprise », nous pouvons aujourd'hui parler de « collectivisation des pertes ».

Un expert a été nommé par le Gouvernement. Vous avez indiqué, monsieur Varin, que vous lui laisseriez pleinement jouer son rôle. En outre, les représentants des salariés au comité central d'entreprise (CCE) de PSA ont voté à l'unanimité, hier, la désignation d'un expert, afin que la vision de la situation soit la plus partagée possible.

Vous avez pris l'engagement – je reprends votre formule : « *zéro Pôle emploi* » – qu'aucun salarié (qu'il s'agisse des sites d'Aulnay, de Rennes ou des 3 600 salariés d'autres sites) ne serait concerné par un licenciement direct. Nous avons besoin d'assurances très claires sur ce point, y compris pour les 1 500 salariés d'Aulnay dont l'avenir serait envisagé dans le cadre d'une réindustrialisation du site.

À cet égard, la situation du site d'Aulnay est, vous le savez, particulière : seul un tiers du site est actuellement utilisé par votre entreprise. Avant de parler de réindustrialisation, il convient donc d'engager l'*industrialisation* des terrains non utilisés. Quoi qu'il en soit, je ne me résous pas à la fin des activités de PSA sur ce site.

D'autres décisions de votre groupe suscitent des interrogations, en particulier dans le domaine de la recherche et développement. Vous avez annoncé des suppressions d'emplois sur les sites liés de Vélizy et de la Garenne-Colombes, qui s'ajoutent à celles que vous aviez annoncées, également dans le secteur de la recherche et développement, à la fin de l'année dernière. Cela ne va-t-il pas handicaper certaines adaptations de votre modèle de production ?

Vous êtes également revenu sur la question du coût du travail. Selon certains instituts spécialisés, le coût de la main-d'œuvre dans la production d'une automobile, dans votre groupe et plus généralement, représente environ 9 % des coûts de productions totaux. Pouvez-vous confirmer ce chiffre ? En outre, le différentiel entre la France et l'Allemagne en matière de coût du travail ne serait pas significatif.

M Gérard Ségura, maire d'Aulnay-sous-Bois, et moi-même souhaitons que vous nous fassiez désormais part, monsieur le président, de l'ensemble des décisions que vous pourrez prendre concernant tant l'avenir des salariés que le devenir du site.

**M. Daniel Fasquelle, député.** Je salue, en PSA Peugeot Citroën, un grand groupe familial français, qui a toujours adopté un comportement exemplaire et qui s'est attaché à maintenir une grande partie de ses activités et de ses emplois sur le territoire national.

Nous avons été particulièrement choqués par certains des propos tenus par les plus hauts responsables de l'État : ils sont allés jusqu'à parler de « mensonges ». Y a-t-il donc eu mensonge, plan caché, manœuvre de la part du groupe PSA ? Je souhaiterais que ce malentendu soit définitivement dissipé.

Concernant le plan Rebond 2015, je relève votre volonté d'en limiter au maximum les impacts sociaux et humains. Vous avez parlé de la situation dans les Hauts-de-Seine et en Ille-et-Villaine. Pouvez-vous nous rassurer – en particulier l' élu du Pas-de-Calais que je suis – sur l'avenir du site de Sevelnord ?

Vous allez réduire légèrement la voilure en matière d'investissements et de recherche et développement. S'agissant du moteur diesel, certaines enquêtes laissent croire qu'il serait polluant et nocif pour la santé de nos concitoyens. Quelle est votre réponse sur ce point ? N'est-il pas dangereux de réduire les efforts d'innovation et de recherche et développement alors que ce moteur doit être encore perfectionné ?

Pour ce qui est du plan de soutien à la filière automobile, la montagne Montebourg a accouché d'une souris ! Ce plan nous apparaît en décalage par rapport à l'urgence de la situation et aux difficultés que nous connaissons. Il ne concerne qu'une toute petite partie du marché et ne produira ses effets qu'à l'horizon 2020. Qu'attendez-vous de ce plan ? Permettra-t-il de remédier aux problèmes structurels du marché automobile que vous avez rappelés ? Ne faudrait-il pas plutôt prendre des mesures urgentes et courageuses sur un autre terrain, celui de la compétitivité des entreprises ?

Nous avons formulé des propositions à cet égard : les accords compétitivité-emploi, la TVA anti-délocalisations. Hélas, la nouvelle majorité s'acharne à démonter tous les outils que nous avons mis en place pour améliorer la compétitivité des entreprises. Quel est votre sentiment à ce sujet ?

Je reviens, pour finir, sur le fait que PSA est un grand groupe français. Les attaques de la part du Gouvernement, ainsi que ce plan de soutien hors sujet, ne contribuent-ils pas à

fragiliser l'industrie automobile française et le groupe PSA en particulier ? Les agences de notation ont dégradé la note du groupe. Cela montre bien que les réponses du Gouvernement sont inadaptées. On peut même se demander si elles n'ont pas aggravé la situation. Un groupe étranger pourrait-il demain s'emparer d'un groupe français qui, pourtant, s'est toujours attaché à maintenir les emplois sur le territoire national ? Cette crainte est-elle justifiée ?

**Mme Michèle Bonneton, députée.** Compte tenu du coup très rude que constitue cette décision pour les hommes et les femmes, nous souhaitons mieux comprendre d'où viennent de telles difficultés, alors que votre entreprise, monsieur Varin, n'a procédé à aucun licenciement ou presque au cours des vingt dernières années.

Le coût du travail n'entrant – je parle sous votre contrôle – que pour 8 à 15 % dans le coût de production d'une voiture, il convient de chercher d'autres explications.

Les anticipations de votre groupe ont-elles été suffisantes après la crise de 2007-2008 ? N'aurait-il pas été possible, en particulier, de prévoir la chute des ventes en Europe du Sud, où la crise sévit depuis plusieurs années ? Toutes les anticipations ont-elles été faites, en outre, dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui constitue une obligation légale depuis 2005 ?

Par ailleurs, la prime à la casse, qui a tout de même coûté environ 2 milliards d'euros à l'État, n'a-t-elle pas eu un effet anesthésiant, en masquant les difficultés ? Le marché automobile en France est – vous l'avez d'ailleurs rappelé – saturé. Cette prime n'a-t-elle pas tout simplement conduit les consommateurs à anticiper leurs comportements d'achat ? Peut-être même a-t-elle constitué un frein dans la conquête de nouveaux marchés avec d'autres modèles : petites voitures à bas coût ou, au contraire, véhicules haut de gamme.

N'aurait-il pas mieux valu, de votre point de vue, encourager l'innovation, par exemple sur les véhicules hybrides, moins polluants, qui font l'objet d'une demande croissante depuis de nombreuses années ? N'aurait-on pas dû, également, former les hommes et les femmes à d'autres métiers en vue d'éventuelles reconversions ? N'aurait-il pas fallu, enfin, engager une reconversion de l'industrie automobile et de ses sous-traitants ? Il est ainsi possible – ce n'est qu'un exemple – de fabriquer des éoliennes avec certaines technologies proches. Ne s'agit-il pas là de pistes d'action pour le futur ?

En outre, que pensez-vous de la politique de modules de certains constructeurs allemands ?

S'agissant des relations entre les partenaires sociaux et les décideurs, ne faudrait-il pas envisager un véritable changement de culture pour établir des liens de confiance et permettre aux salariés de participer à la prise de décisions ? Cela peut sembler très novateur en France, mais se pratique avec succès dans d'autres pays, notamment en Allemagne.

Enfin, pouvez-vous préciser ce que vous entendez par « plan de réindustrialisation » ? Faudra-t-il par exemple, à Rennes, attendre 2016 pour voir émerger de nouveaux emplois ? Qu'en est-il pour les autres sites ?

**M. Thierry Benoit, député.** Je suis élu de la circonscription de Fougères, en Ille-et-Vilaine.

Je ne mets pas en doute les difficultés réelles du groupe PSA Peugeot Citroën, qui sont, d'après les explications que vous aviez données il y a quelques mois devant la

commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale, liées aux réalités des marchés internationaux.

Je ne mets pas davantage en cause votre bonne volonté et votre bonne foi. Je ne vous connais pas personnellement, monsieur Varin, mais vous me semblez être un bon dirigeant d'entreprise. Le groupe PSA reste un des fleurons de l'industrie automobile en France, en Europe et dans le monde. Je tiens à le rappeler et j'en suis convaincu.

Je m'inquiète, premièrement, des aspects sociaux et humains de la décision difficile et douloureuse que vous avez prise.

Je ne mesure pas encore, à titre personnel, la portée de l'onde de choc. Fougères se trouve à trente minutes de Rennes. La décision aura un impact humain jusqu'à au moins une heure de son point d'application, soit dans un rayon de 100 kilomètres. Elle touche non seulement le groupe PSA, mais également ses partenaires, les sous-traitants et les équipementiers.

Vous n'avez que très peu évoqué, à ce stade, l'avenir des ressources humaines, même s'il a été question de requalification et de réaffectation sur d'autres sites. Envisagez-vous, avec l'État et les partenaires sociaux, des mesures de traitement social et humain renforcées ? Je pense notamment aux dispositifs de préretraite, de formation, de reconversion.

La reconversion professionnelle sera difficile – chacun le comprend – pour les salariés qui ont été embauchés dans votre entreprise en 1975 ou 1980 et ont aujourd'hui cinquante ans. J'ai une pensée pour les familles concernées, qui traversent, en ce moment, une période très difficile.

Je suis préoccupé, deuxièmement, par la compétitivité de nos entreprises.

M. Sartorius écrivait dans le rapport qu'il a rendu en mars 2011 : « *la tension sur les prix est certainement moins forte en Allemagne qu'en France. À cela, deux raisons. La première est que les charges salariales patronales ne représentent que 23 % du salaire en Allemagne, contre 49 % en France. La seconde est que, pour des niveaux de salaires sensiblement comparables, l'Allemand travaille généralement 40 heures, là où le Français ne travaille que 35 heures.* »

Le problème n'est d'ailleurs pas tant l'Allemagne que nos autres concurrents. Vous avez cité, en particulier, la Corée du Sud. Je n'ose imaginer ce que donnerait la comparaison du coût du travail en Europe, en particulier en France, et en Corée.

À cet égard, que devrait faire, selon vous, le Gouvernement pour rendre notre industrie plus compétitive ?

Je m'intéresse, troisièmement, à l'innovation. Votre groupe est, monsieur Varin, à la pointe de l'innovation. J'en suis conscient et vous en avais fait part lors de notre première rencontre. Or nous ne voyons aujourd'hui, en France, que très peu de véhicules hybrides ou électriques de fabrication française.

En outre, envisagez-vous un partenariat clair, précis et confiant entre l'État, votre groupe et les territoires ? Je fais ici un parallèle avec l'industrie agroalimentaire. Lorsqu'une entreprise industrielle est installée dans un territoire depuis plus de quarante ans, son histoire

s'inscrit dans ce territoire et des liens affectifs se tissent. Avez-vous l'intention de développer une telle complicité, afin de préparer l'avenir, notamment sur les questions d'innovation ?

**M. le président François Brottes, coprésident.** S'agissant de la comparaison entre la France et l'Allemagne en matière de durée du travail, je ne suis pas certain que vos conclusions soient partagées par tous.

**M. André Chassaigne, député.** Monsieur Varin, en avouant que votre groupe s'est tu sur certaines décisions en raison des échéances électorales, vous levez un peu de flou. Mais il y a encore un loup. À l'Assemblée nationale, le 20 décembre 2011, en réponse à une question de Marie-George Buffet, M. Besson, alors ministre de l'industrie, avait déclaré : « *Aucune fermeture de site automobile, aucune mesure de licenciement, aucune mesure d'âge, aucun plan de départ volontaire n'est annoncé. [...] La bonne foi, c'est aussi de reconnaître que le président de PSA a confirmé à plusieurs reprises que la fermeture d'Aulnay n'était aucunement d'actualité. Ce site dispose avec la C3 d'un plan de charge qui va au moins jusqu'à 2014.* » Voilà le loup !

Vous évoquez le dialogue social, mais il ne porte pour vous que sur les modalités d'accompagnement et sur l'association des salariés à la restructuration. C'est au contraire la question de la participation des salariés aux décisions qui doit être posée : ils disposent de solutions alternatives, auxquelles des experts ont travaillé. Les salariés demandent qu'elles soient prises en compte, qu'elles soient exposées, ce qui pourrait d'ailleurs s'accompagner d'un moratoire sur les restructurations engagées.

Le pacte automobile de 2009 vous a permis de bénéficier d'un prêt de 3 milliards d'euros, remboursé par anticipation dès 2011 ; de ce point de vue, Arnaud Montebourg a eu raison de parler d'un devoir de PSA Peugeot-Citroën vis-à-vis de la nation française. Comment cette aide a-t-elle été utilisée ? Quelles en ont été les contreparties ? Le résultat aujourd'hui n'est pas satisfaisant.

Quels dividendes ont été versés depuis cinq ans aux actionnaires du groupe ? Quel est le rapport entre ces versements et les investissements ? Comment s'est effectué le partage de la richesse ? En 2010 par exemple, votre résultat était positif de 621 millions d'euros ; à quoi ces millions ont-ils servi ? En 2011, quelque 250 millions d'euros ont été versés aux actionnaires et 200 autres millions ont servi à racheter des actions. Pourquoi ?

Le marché européen a baissé de 6,12 % au premier semestre 2012. Pourtant, alors que le coût horaire du travail est similaire en Allemagne et en France, la baisse est de 13,9 % pour PSA Peugeot Citroën et de 1,5 % seulement pour Volkswagen. Comment expliquez-vous ces différences ?

Je termine sur l'humanité des salariés, sur leur souffrance – souffrance de ceux qui vont perdre leur travail, mais aussi de ceux qui continueront de subir votre chantage à la flexibilité et au coût de la main-d'œuvre. Croyez-vous qu'il s'agisse là d'une solution durable aux problèmes que vous rencontrez ?

**M. Martial Bourquin, sénateur.** Ce plan social constitue un véritable traumatisme, surtout dans un pays qui compte déjà 5 millions de chômeurs. Il se traduira peut-être par 20 000 suppressions d'emploi, si l'on tient compte des emplois induits. Le groupe socialiste du Sénat, et la représentation nationale tout entière, entendent donc être aux côtés des populations de tous les bassins d'emploi concernés.

Nous sommes extrêmement attachés à l'industrie et à l'automobile. La production manufacturière ne représente plus que 12 % du PIB, contre 30 % en Allemagne : une telle situation n'est pas tenable.

Vous avez, monsieur Varin, abordé la question de la crise structurelle du marché automobile. Le marché américain a lui aussi été complètement atone pendant un temps ; il est ensuite reparti très fortement. Le marché européen ne repartira pas de la même façon, mais on recherchera des véhicules plus propres – ce fameux véhicule décarboné que chacun appelle de ses vœux. Ne nions pas les problèmes du diesel : la 208 a aujourd'hui besoin d'un moteur performant, économe en énergie et peu émetteur de CO<sub>2</sub>.

L'accord avec General Motors entraînera des changements structurels : partage de plateformes et suppression de doublons, politiques d'achat communes... Il entraîne également la perte immédiate du marché iranien, pourtant l'un des plus intéressants pour votre groupe.

Comment se fait-il qu'une DS5 commandée en avril ne soit livrée qu'en septembre, voire en octobre ? Il faut absolument remédier à ce problème, sinon les clients se tourneront vers d'autres véhicules afin de bénéficier de délais de livraison plus rapides.

Plusieurs hectares sont déjà libres sur le site d'Aulnay. Si, voilà deux ou trois ans, vous aviez entamé la réindustrialisation du site, en installant de nouvelles activités et en permettant aux salariés de se reconverter, la confiance serait présente aujourd'hui. Sur cette question, il faut un changement de culture, avec l'aide du Fonds stratégique d'investissement, de l'Europe, et pourquoi pas de l'État.

Pourquoi, enfin, n'utilisez-vous pas plus souvent l'activité partielle de longue durée au lieu de renvoyer des intérimaires ? Les Allemands le font. Dans un bassin d'emploi, dans une famille, chaque emploi compte : avec l'APLD, quand l'activité revient, toutes les capacités de production sont là.

**M. Pierre Hérisson**, *sénateur*. Au nom de groupe UMP du Sénat, je m'associe pleinement aux propos de M. Fasquelle.

En Haute-Savoie, mon département, la sous-traitance automobile est importante ; le roulementier NTN-SNR, à Annecy, représente à lui tout seul autant de salariés qu'Aulnay. Les inquiétudes sont donc fortes.

Nous faisons totalement confiance au groupe PSA Peugeot Citroën, à ses dirigeants et à ses salariés. Nous connaissons votre patriotisme économique et industriel. Dès lors, que peut faire un parlementaire pour aider ce fleuron de l'industrie nationale ?

Êtes-vous satisfait des règles actuelles en matière de formation, de durée du travail, de flexibilité, de coût du travail, de législation du travail – bref de compétitivité ? Pensez-vous qu'il faille en changer certaines ?

**M. Jean-Marie Bockel**, *sénateur*. À Mulhouse, depuis trente ans, comme parlementaire, comme maire et président d'agglomération, j'ai vu évoluer le dialogue social, l'intérêt pour l'environnement – nous avons une usine « zéro déchet » – et le climat de confiance. Je salue également le patriotisme de l'actionnariat familial. Pourtant, l'inquiétude est là.



L'alliance avec General Motors sera un atout à long terme. Mais nous avons mis beaucoup d'espoirs dans une alliance, plus modeste, avec BMW – la création d'emplois sur notre site, autour des véhicules hybrides, avait même été envisagée. La fin de ce projet est-elle liée à l'alliance avec General Motors ? Prévoyez-vous d'autres alliances ?

Cette alliance a également entraîné la fin des exportations vers l'Iran : c'est une perte importante pour Mulhouse, troisième port fluvial français. Se priver d'un marché comme le marché iranien est idiot : on peut penser ce qu'on veut de tel ou tel régime politique, mais d'autres pays – par exemple nos amis allemands – n'hésitent pas à travailler avec le vaste monde !

Nos amis de Franche-Comté et nous-mêmes, qui sommes à douze kilomètres de l'Allemagne, sommes particulièrement attentifs aux travaux, nombreux, sur la comparaison de notre pays avec l'Allemagne. Vos prédécesseurs, M. Christian Streiff, M. Jean-Martin Folz, nous avaient déjà alertés sur cette question, et le problème n'est d'ailleurs pas limité au secteur automobile. Je ne porte pas de jugement et je ne tire pas de conclusions prématurées, mais cette comparaison appelle à coup sûr toute notre attention.

**Mme Frédérique Massat, députée.** En octobre 2011, M. Éric Besson, ministre de l'industrie, déclarait : « *La présence industrielle de PSA, en France, et notamment à Aulnay et Sevelnord, n'est pas remise en cause.* » En décembre 2011, devant la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale, vous aviez vous-même parlé de mesures d'économie, et notamment de « mesures d'adaptation des effectifs touchant près de 2 000 postes en CDI pour l'Europe ». Quelques mois plus tard, vous annoncez ce plan. Au vu de cet écart entre discours et réalité, comment les élus de la nation pourraient-ils vous faire confiance ?

PSA a reçu des sommes importantes : 3 milliards d'euros vous ont été prêtés en 2009 ; vous avez touché 190 millions grâce à la prime à la casse, 154 millions grâce au bonus-malus, 100 millions pour la recherche et développement, 100 millions du fait de la baisse de la taxe professionnelle ; vous avez également profité des mesures de chômage partiel. Que sont devenues ces sommes ? Comment les salariés, et l'activité, en ont-ils bénéficié ?

Enfin, Toyota a décidé d'investir 125 millions d'euros pour la production de sa nouvelle voiture citadine – 100 millions pour la version thermique, et 25 millions pour la version hybride – dans l'usine de Valenciennes. Apparemment, Toyota ne rencontre pas les mêmes problèmes que vous avec les coûts salariaux et la difficulté de produire en France ! Quel est votre sentiment sur ce point ?

**M. Philippe Varin.** Nous sommes tout à fait prêts à examiner la situation avec les pouvoirs publics locaux, en particulier à Aulnay. Aujourd'hui, notre projet est soumis à un processus de consultation, qui suit son cours.

Une cellule *ad hoc* recherche dès maintenant des emplois qui pourraient être disponibles en 2014. Vous le savez, 1 500 emplois sont concernés à Aulnay. Nous avons déjà identifié 600 emplois qui pourraient convenir, soit au sein de notre groupe mais hors de la division automobile, soit dans des entreprises tierces.

En tout, nous prévoyons de supprimer 8 000 emplois. Il y aura 3 600 départs volontaires : je fais l'hypothèse que les salariés qui choisiront de quitter le groupe le feront parce qu'ils auront alors trouvé un autre emploi. Nous proposerons 1 500 reclassements internes aux salariés d'Aulnay et 400 à ceux de Rennes : ces 1 900 salariés conserveront donc

un contrat PSA. Le reclassement concerne donc concrètement 1 500 personnes à Aulnay et 1 000 personnes à Rennes, c'est-à-dire 2 500 personnes. Vous pouvez compter sur moi et sur le groupe pour mettre tout en œuvre afin que chacun de ces salariés dispose d'une solution à son problème d'emploi. Nous y travaillons, et nous sommes prêts à en discuter.

Quant au dispositif d'APLD, il y a, je crois, matière à réflexion : un allongement dans le temps du dispositif actuel permettrait à nos collaborateurs d'être formés et de passer suffisamment de temps à se reconvertir pour faciliter autant que possible la transition vers un emploi dans une entreprise autre, qui s'installerait sur le site, en évitant des périodes intermédiaires. Nous examinons d'ailleurs ce sujet avec le ministère du travail.

Sur le changement de culture et la participation des salariés au processus de prise de décision, je peux vous dire que l'expert nommé hier par le comité central d'entreprise travaille déjà sur ce sujet depuis un certain temps, et il a déjà rendu des conclusions. À long terme, deux usines à mi-capacité constituent nécessairement un problème pour le groupe : il faut le régler ! L'information sur la surcapacité est disponible : le comité stratégique paritaire du Comité de groupe européen de PSA travaille sur ces questions depuis un an. Bien sûr, lorsque la décision est prise, c'est un choc, mais cette situation de surcapacité est connue depuis quelque temps.

Les investissements en recherche et développement sont absolument essentiels pour le futur du groupe. Nous prévoyons, c'est vrai, d'adapter légèrement nos effectifs mais nous avons également, dans la période récente, développé de nombreux projets ; nous lançons ainsi de nouveaux véhicules en Chine, en Amérique latine... Nous avons 14 000 chercheurs en France ; en Amérique latine et en Chine, nous en avons un millier en tout, qui s'occupent de projets tout à fait locaux – biocarburants en Amérique latine, *design* ou interface homme-machine en Chine, car les Chinois sont excellents dans ces domaines. Le cœur de notre recherche reste donc en France et nous continuerons à y déposer énormément de brevets.

En matière de véhicules hybrides, notre part de marché n'est pas importante par rapport à un grand concurrent japonais. Mais notre technologie diesel hybride est une première et ces grandes berlines consomment aujourd'hui 3,6 litres pour cent kilomètres, ce qui est tout à fait remarquable. Notre part de marché devrait donc augmenter. Cette technologie est développée et fabriquée en France : il faut donc soutenir son développement, et le plan actuel du Gouvernement – qui offre un bonus de 4 000 euros pour les véhicules hybrides, y compris pour les véhicules d'entreprise – me paraît de ce point de vue une très bonne initiative.

Nous sommes la locomotive de la filière automobile, puisque nous représentons deux tiers de la production nationale. L'ensemble de la filière, c'est 800 000 emplois : si l'on prend en compte les emplois induits, on peut dire qu'un Français sur dix occupe – directement ou indirectement – un emploi lié à l'automobile.

L'avenir de nos sous-traitants est lié à leur compétitivité, mais aussi au volume du marché. Or le marché européen a diminué de 25 %. Donc si la baisse des volumes est bien sûr liée à la diminution des parts de marché de PSA, elle s'explique d'abord par cette contraction violente du marché. Les ajustements d'effectifs envisagés n'auront aucune incidence sur le volume des commandes que nous passons à nos sous-traitants. Dans la phase actuelle de baisse des volumes, il est donc important d'essayer d'améliorer notre part de marché – ou tout au moins de l'empêcher de diminuer – mais il faut aussi que la filière puisse, si c'est nécessaire, se redéployer et se restructurer.

Le plan de soutien à la filière automobile présenté hier par le Gouvernement prévoit précisément des mesures destinées à traiter ces questions de restructuration et de compétitivité de la filière par un nouveau travail sur la Charte automobile, avec les organisations syndicales, au niveau des fédérations : cela me paraît une très bonne initiative.

Nous avons pour notre part sélectionné quinze fournisseurs stratégiques – les grands équipementiers de rang 1 – et nous sommes engagés dans une démarche par laquelle des fournisseurs plus petits de rang 1 ou des fournisseurs de rang 2 deviennent nos partenaires privilégiés – ce sont les « fournisseurs leaders ». Il y en aura en France entre cinquante et cent. C'est sur eux que nous comptons pour, à l'avenir, développer notre recherche et développement, et accompagner notre internationalisation.

Quant au coût du travail, je me permets de corriger le chiffre que l'un d'entre vous a donné : le chiffre de 9 % correspond à la proportion du travail dans la valeur ajoutée d'assemblage. Pour les véhicules fabriqués dans notre pays, 58 % de nos achats viennent de France : si l'on prend en compte le coût du travail sur l'ensemble de la chaîne, alors ce n'est plus 9 %, mais 25 %, ce qui est tout à fait substantiel.

Je ne veux pas polémiquer sur ce sujet : laissons la mission Gallois travailler et attendons ses conclusions. Je remarque seulement qu'aujourd'hui, le coût du travail est effectivement à peu près identique en France et en Allemagne, mais qu'en termes de prix, le positionnement des produits n'est pas le même – c'est lié à l'image de marque, à l'histoire. Il y a huit ans, ce décalage était compensé par un avantage sur le coût du travail. Ce n'est plus le cas, et nous n'avons pas encore compensé cette perte en termes de prix, car la montée en gamme de nos marques prendra du temps. De là viennent nos difficultés. La question de la flexibilité et des compétences, évoquée dans le plan du Gouvernement, n'est pas moins importante.

Jusqu'en 2017, Sevelnord produit un véhicule utilitaire, en coopération avec Fiat. Or ce partenariat, à cinquante-cinquante, a été dénoncé par Fiat, qui a ensuite choisi de s'allier à Chrysler. Le futur du site après 2017 est donc en jeu et nous en avons, de façon tout à fait transparente, informé les représentants du personnel et les élus concernés. Il faut d'abord que le groupe Fiat parte dans des conditions correctes car nous devons pouvoir travailler. Mais le développement d'un nouveau véhicule utilitaire coûtant près de 700 millions d'euros et l'amortissement de ce coût étant très long, il nous fallait aussi trouver un autre partenaire. Ce sera Toyota – nous avons signé il y a une semaine. Enfin, il faut que la construction de ce véhicule utilitaire en France se fasse dans des conditions de compétitivité aussi bonnes que celles qui seraient offertes par l'autre site possible : celui de Vigo, en Espagne, qui produit déjà de petits véhicules utilitaires.

Nous étudions actuellement avec les représentants du personnel les conditions nécessaires pour atteindre le niveau de compétitivité voulu. Nous en avons également parlé avec les élus locaux car, au-delà du site, le problème concerne le réseau de sous-traitants et tout le *cluster* – le pôle de compétitivité : il faut agir sur l'environnement économique tout entier. Je peux d'ores et déjà vous dire que j'ai très bon espoir. Et si nous réussissons à Sevelnord, c'est que nous pouvons réussir ailleurs. Voilà, monsieur Bourquin, un exemple de coopération avec les élus locaux.

Que penser du reproche qui nous est fait d'avoir retardé l'annonce et d'avoir menti ? Il est exact qu'étant donné la situation du marché européen, nous avons procédé à des études qui nous ont permis d'identifier, il y a environ un an, trois sites exposés à des risques :

Aulnay, Rennes et Sevelnord. Il était de notre responsabilité d'étudier les différentes options possibles et le scénario de la fermeture du site d'Aulnay, je l'ai dit, en faisait partie. Mais il y a un temps pour tout : il y a un temps pour les études et il y a un temps pour les décisions. Nous avons pris la décision au cours du deuxième trimestre 2012 lorsque nous avons constaté que l'atonie du marché était durable. En ce qui concerne le site d'Aulnay, j'ai toujours dit que je ne pouvais souscrire d'autre engagement que celui de produire la C3 jusqu'en 2014 et je n'en ai jamais souscrit d'autre.

En ce qui concerne les aides d'État, mettons les chiffres sur la table. Il y a eu 3 milliards d'euros de prêts au cours de la crise de 2008 et 2009, auxquels se sont ajoutés deux prêts de 500 millions d'euros chacun accordés à notre banque par l'intermédiaire de la Société de financement de l'économie française (SFEF). Les 3 milliards ont été remboursés par anticipation ; rappelons en outre que le groupe a versé au total 330 millions d'euros d'intérêts, le taux d'intérêt du prêt qui nous a été accordé atteignant au minimum 6 % et pouvant aller jusqu'à 9 %, en fonction de l'augmentation de notre marge. Ces aides avaient pour contrepartie implicite le maintien de l'activité et de l'emploi en France, auquel nous nous employons, avec les difficultés que nous connaissons.

Nous bénéficions par ailleurs du crédit impôt recherche, pour 85 millions d'euros, qu'il convient de rapporter aux 2 milliards que nous consacrons chaque année aux dépenses de recherche et développement : nous sommes l'un des acteurs français les plus importants dans ce domaine. En d'autres termes, le CIR nous aide, mais cette aide n'est manifestement pas disproportionnée à l'enjeu. De même, nous percevons chaque année 11 millions au titre de l'APLD alors que les salaires que nous payons en France représentent 4 milliards d'euros par an.

Quant aux dividendes, voyons les faits. Aucun dividende n'a été versé en 2008, ni en 2009. En 2010, nos bons résultats nous ont effectivement permis de distribuer 250 millions d'euros de dividendes. En 2011, de nouveau, il n'y en a eu aucun. Au total, nos actionnaires ont reçu des dividendes une année sur quatre, et ils les ont réinvestis dans l'augmentation de capital lancée début 2012 pour une somme supérieure puisqu'égale à plus d'un milliard d'euros.

En ce qui concerne l'Iran, les flux financiers qui en proviennent se sont aujourd'hui presque taris du fait des sanctions internationales. Je l'ai dit hier, je suis donc très pessimiste quant à la reprise de notre activité sur place, qui nous rapportait quelque 100 millions d'euros par an – pour la vente des pièces détachées uniquement puisque nous n'y procédions pas à l'assemblage. Notre alliance avec General Motors n'y est pour rien : tous les circuits bancaires, sans exception, sont concernés.

S'agissant de la situation financière du groupe, des risques d'OPA et des attaques sur le cours de Bourse, ce dernier a déjà beaucoup souffert : n'accentuons pas la pression à l'heure où les agences de notation dégradent notre note. Le meilleur moyen de nous protéger est de restaurer la rentabilité et l'équilibre le plus vite possible, car les marchés financiers anticipent les améliorations comme les dégradations de la situation.

**M. le président François Brottes.** Merci Monsieur le président. Je laisse maintenant la parole aux intervenants qui le souhaitent.

**Mme Marie-Lou Marcel, députée.** Je souhaite vous interroger sur la politique de PSA vis-à-vis de ses sous-traitants. Dans ma circonscription, en Aveyron, SAM Technologies,

plus gros employeur privé du bassin, compte environ 600 salariés. Le groupe Arche, dont cette entreprise est la filiale, est leader en fonderie sous pression d'alliages légers et s'est spécialisé dans la conception et de la production de composants pour l'industrie automobile française et européenne ; 42 % de ses commandes proviennent du groupe PSA. Jusqu'à présent, malgré les crises, SAM a tiré son épingle du jeu grâce à une automatisation très poussée, qui atteint aujourd'hui ses limites. Le constructeur se livre à un véritable laminage des prix, qui ont diminué de 30 % en cinq ans. L'augmentation des charges aidant, les excédents d'exploitation ont diminué au point que l'entreprise ne peut plus financer d'investissements, et ses bilans compliquent son accès au crédit. Si la baisse des volumes et des prix s'accroît, la situation va devenir intenable.

Le plan global présenté par le Gouvernement prévoit d'accorder des aides aux sous-traitants par l'intermédiaire d'OSEO. De votre côté, vous avez dit à propos des équipementiers que le groupe serait attentif à la filière, avec laquelle il souhaitait établir des liens stables et coopérer pour partager la valeur. Comment comptez-vous développer vos relations avec vos sous-traitants, autrement qu'en faisant pression sur les prix ?

**M. Alain Marc, député.** On sait le rôle que joue la confiance en économie. Élus de terrain, nous apprécions la diversification et la modernisation de votre gamme et nous savons que vos véhicules inspirent confiance à nos concitoyens. Vos décisions, votre stratégie industrielle destinée à pérenniser votre activité dans un contexte difficile ont ému les Français. C'est pourquoi nous souhaitons que vous parveniez, avec les pouvoirs publics, à trouver une solution individuelle pour chaque salarié. Mais les propos excessifs, voire les rodomontades, du ministre du redressement productif ne risquent-ils pas de nuire à l'image du groupe en France et à l'étranger, si importante pour conquérir de nouveaux marchés, au-delà même de la recherche de compétitivité ? On note toutefois un changement de ton dans l'appréciation par le Gouvernement des difficultés que rencontre PSA. Sans perdre de vue les conséquences humaines de votre changement de stratégie industrielle, ne pensez-vous pas que nous devrions « jouer groupé » – le Gouvernement, le groupe PSA, la représentation nationale – pour surmonter cette crise ?

**M. Claude Dilain, sénateur.** Au-delà du site de production d'Aulnay, il y a la ville elle-même et les communes avoisinantes. Le danger qui menace Aulnay-sous-Bois est mortel. Pour avoir vu Sevrans perdre Westinghouse et Kodak, nous savons en Seine-Saint-Denis ce que c'est qu'une ville qui ne s'est jamais remise de sa désindustrialisation. Un Sevrans, ça suffit ! Vos projets de revitalisation industrielle sont louables, mais d'autres, tout aussi bien intentionnés, ont échoué. J'aimerais donc avoir quelques précisions sur la cellule *ad hoc* que vous avez évoquée.

Par ailleurs, vous avez longuement justifié le moment où la décision a été prise, mais, bien avant la fuite du document interne, la fermeture du site en 2014 – au mieux – était évidente pour les ouvriers, qui ont vu les ateliers se vider et les équipes de nuit disparaître. Le fait d'avoir tant tardé à agir oblige aujourd'hui à le faire dans des conditions sociales et psychologiques très difficiles. Quant vous engagerez-vous donc concrètement ?

**M. Frédéric Barbier, député.** Je suis élu du Doubs ; Sochaux, Mandeure, Hérimoncourt se trouvent dans ma circonscription. Votre entreprise, monsieur Varin, est historiquement au cœur de notre territoire – de son économie, de sa culture et, je l'espère, de son avenir. Votre stratégie et celle de la filière m'intéressent donc tout particulièrement.

Je me concentrerai aujourd'hui sur la sous-traitance. Sur les 8 000 suppressions de poste que vous avez annoncées, 550 environ concernent Sochaux et comme le groupe, les sous-traitants souffrent d'une baisse d'activité qui les a déjà conduits à engager de lourdes restructurations. Dans ma circonscription, l'entreprise Trevest ne compte plus que 260 salariés, contre 980 en 2000, et s'apprête à supprimer 85 postes supplémentaires dès le mois d'octobre. Et les partenaires sociaux nous alertent à propos de nouveaux plans en cours ou à venir dans d'autres entreprises.

Votre stratégie d'achat induit une surcapacité des sous-traitants : en 2009, vous avez ainsi fait appel à Johnson Controls, à la frontière allemande, pour fournir le site de Sochaux en équipements destinés à la 3008 et à la 5008 alors que Trèves et Faurecia, historiquement implantés dans notre région, étaient disponibles. Votre responsabilité dans les plans de licenciement à venir chez vos sous-traitants n'est-elle donc pas engagée ? Comment comptez-vous éviter, comme au sein du groupe, que les destructions de postes n'y débouchent sur des licenciements secs ?

**M. Damien Abad, député.** Député de l'Ain, élu du Haut-Bugey et de sa Plastics Vallée, je tiens à vous assurer de notre soutien et de la confiance que nous inspire l'entreprise familiale qu'est Peugeot. Je vous félicite en outre du sang-froid dont vous avez fait preuve face au ministre du redressement « intempestif », et qui vous a valu d'être reçu à Matignon, où le dossier a été traité un peu plus calmement.

Peut-on en savoir un peu plus sur la réindustrialisation du site d'Aulnay et sur la feuille de route de la cellule spécialisée ?

Le marché européen est saturé, c'est vrai, mais il n'en constitue pas moins le premier marché mondial et a récemment connu une importante avancée avec l'accord sur le brevet unique européen. Peut-on encore produire des voitures en Europe ? Qu'attendez-vous de l'Europe en matière de politique industrielle ?

L'internationalisation et la recherche des marchés de croissance, qui constituent l'un de vos grands axes stratégiques, ne correspondent-elles pas à la stratégie de Renault ?

Quant aux sous-traitants, il convient en effet de ne pas se limiter aux premiers équipementiers. Je songe notamment à la plasturgie, essentielle au secteur automobile. Votre réputation auprès des sous-traitants est presque aussi bonne que celle des constructeurs allemands, ce qui n'est pas rien. Mais comment améliorer la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant afin de maintenir l'emploi et l'activité dans des entreprises qui sont, elles aussi, des fleurons de notre économie ?

**M. Francis Grignon, sénateur.** Monsieur Varin, vous avez évoqué votre alliance avec General Motors. L'usine General Motors implantée de longue date à Strasbourg emploie près de 1 000 personnes, dont 170 environ dans un centre de recherche et 820 dans une unité de fabrication de boîtes automatiques à six vitesses que GM envisage publiquement de vendre, ce qui nous inquiète beaucoup. Le centre de recherche étudie notamment une nouvelle génération de boîtes à double embrayage. Le centre de recherche ou l'unité de production, voire les deux, sont-ils concernés par votre plan stratégique ?

**M. le président François Brottes.** Monsieur le président, je vous laisse la parole.

**M. Philippe Varin.** Madame Marcel, le laminage des prix et l'augmentation des charges concerne la filière tout entière, le constructeur comme ses fournisseurs. Nous pourrions citer pour notre propre compte des chiffres comparables à ceux que vous avez donnés. Je rappelle que nous avons subi plus de 800 millions d'euros de pertes nettes au premier semestre !

Comment pouvons-nous, avec les fournisseurs, améliorer nos coûts ? Nous y travaillons avec nos fournisseurs *leaders*, statut que nous nous efforçons d'étendre autant que possible car il s'agit de la meilleure assurance à long terme. Par ailleurs, la période qui s'ouvre va poser aux fournisseurs des problèmes de trésorerie. Or ils n'ont pas accès au marché obligataire, contrairement aux constructeurs – même si ceux-ci peuvent y subir la pression des agences de notation comme on le voit depuis quarante-huit heures. Nous sommes donc tout à fait favorables aux mesures de financement contenues dans le plan automobile et qui font notamment appel à OSEO. Pour notre part, nous sommes intervenus à plusieurs reprises par l'intermédiaire du FMEA – auquel nous apportons un tiers de sa dotation de 600 millions d'euros –, en prenant des participations dans les fonds propres de fournisseurs en difficulté ou en phase de consolidation. Nous devons développer ces démarches.

Monsieur Marc, il est en effet essentiel que toute la filière automobile marche d'un même pas pour retrouver sa compétitivité. De ce point de vue, le plan du Gouvernement nous fournit un cadre satisfaisant. S'y ajouteront les conclusions de la mission Gallois et la plateforme automobile, lieu inédit d'expression des équipementiers et des constructeurs réunis et interlocuteur privilégié du Gouvernement au cours de cette phase.

Monsieur Dilain, notre cellule spécialisée a commencé à travailler. J'ai évoqué 600 emplois potentiels. Je souhaite lancer une mission de reconquête industrielle de tout le bassin d'Aulnay dès que possible, dès que l'état d'avancement du dialogue social nous le permettra. En effet, dans le cadre du dialogue social ouvert que nous menons, c'est d'abord avec les partenaires sociaux que nous devons discuter ; nous avons commencé à le faire lors du premier CCE qui s'est tenu hier. Mais je puis m'engager à faire part de tous nos projets et à débattre ouvertement de la vocation future du bassin industriel d'Aulnay. Ce doit être un succès.

Monsieur Barbier, vous avez évoqué les restructurations passées, présentes et à venir chez les sous-traitants, citant le cas de Trèves, où le FMEA est intervenu. Dans le cadre du plan gouvernemental, la charte automobile sera revue : les partenaires sociaux, les présidents des sociétés et leurs représentants doivent discuter des conditions des restructurations et des mesures nécessaires à la compétitivité de la filière. Cet espace de discussion doit être occupé rapidement pour que nous puissions aborder les problèmes dont vous parlez en disposant d'une référence commune. Voilà pourquoi, si nous parvenons à un accord à Sevelnord, je ferai volontiers profiter de notre expérience l'ensemble de la filière. Les fédérations syndicales y semblent également disposées.

Monsieur Abad, la feuille de route de la cellule spécialisée sera établie conjointement avec les pouvoirs publics.

De l'Europe, j'attends deux choses. Il en est d'ailleurs question dans le plan pour la filière. D'une part, en matière de recherche et développement, je souhaite que nous recourions beaucoup plus aux programmes européens, dotés de montants considérables. D'autre part, en matière de commerce international, j'aimerais qu'avant de conclure un accord de libre-échange comme celui qui lie l'Union européenne à la Corée, on réfléchisse aux conséquences

qu'il pourrait entraîner sur l'industrie automobile. Il convient donc de soumettre les accords que nous envisageons avec le Japon et avec l'Inde à une véritable étude d'impact.

En ce qui concerne la plasturgie, Plastic Omnium fait partie de nos partenaires stratégiques et nos liens très étroits peuvent servir de modèle de relation entre donneur d'ordre et fournisseur.

Enfin, monsieur Grignon, l'usine General Motors de Strasbourg est aujourd'hui hors du champ de nos discussions. Je n'ai donc rien de particulier à en dire.

**M. Jean-René Marsac, député.** Ma circonscription compte nombre de sous-traitants de PSA, dont Faurecia qui est particulièrement bien implanté. Pouvez-vous préciser, monsieur le président Varin, quelles sont les perspectives d'évolution des marchés automobiles français et européen ? Plus précisément, la baisse du pouvoir d'achat d'un nombre croissant de nos concitoyens n'est-elle pas la pire ennemie de notre industrie automobile ? Naguère, on avait coutume de dire qu'il fallait que les salariés de Citroën de Rennes aient au moins les moyens de passer de leur cyclomoteur Peugeot à la 2 CV ! L'abaissement du pouvoir d'achat, la précarité de l'emploi et le recours massif aux intérimaires que nous connaissons aujourd'hui sont autant d'obstacles à l'achat d'un véhicule neuf.

Vous avez évoqué les problématiques liées à la conquête ou à la reconquête de marchés dans certaines aires géographiques : pouvez-vous apporter des précisions à ce sujet ? Quelles sont les gammes concernées ? Quelles sont les gammes les plus profitables de votre groupe ? Quels paris prenez-vous sur la rentabilité de certaines gammes de véhicules ? Je suis au regret de rappeler que le site de La Janais devait voir son avenir garanti par le succès des véhicules de haut de gamme mais que tel n'a malheureusement pas été le cas.

Comment entendez-vous accompagner l'impact des restructurations envisagées pour vos sous-traitants ? On peut redouter une différence de traitement entre les sous-traitants bien identifiés, comme Faurecia, et ceux qui le sont moins, surtout s'il s'agit de PME ou de TPE. Quant à la question des intérimaires, elle est parfois purement et simplement oubliée, tant pour ce qui concerne l'accompagnement social que l'amorce de processus de ré-industrialisation. S'agissant notamment du site de Faurecia à Saint-Nicolas-de-Redon, j'observe qu'il n'a été tenu aucun compte des effectifs d'intérimaires dans les objectifs de ré-industrialisation.

**Mme Marie-Anne Chapdelaine, députée.** Je souhaite relayer l'inquiétude des salariés de l'usine PSA de ma circonscription, voisine de celle de l'orateur précédent, quant à l'arrivée d'un nouveau véhicule sur le site de La Janais dès 2016. Avec 1 400 salariés de moins à Rennes sur les 5 600 en fonction aujourd'hui, on arrive à 4 200 : sera-ce suffisant pour produire un nouveau modèle ? Les compétences nécessaires seront-elles préservées ? Que va-t-il se passer d'ici à 2016 ? La fin du cycle de production de la Citroën C4 sera-t-elle suffisante pour garantir la pérennité du site ? À la veille de leur départ en vacances, il est impératif de répondre à l'angoisse des familles concernées : auront-elles encore du travail en septembre prochain ? Il est urgent de se mobiliser pour que vienne le temps des réponses.

**M. Éric Straumann, député.** Monsieur le président Varin, je tiens à vous renouveler le soutien et la confiance de notre région du Rhin supérieur dans le groupe PSA. En tant qu'élu frontalier, je puis témoigner que nombre d'investisseurs allemands et suisses ont été très surpris par l'attitude du Gouvernement. La forme d'expression publique qu'il a adoptée et ses choix fiscaux inquiètent.



Qu'en est-il de l'évolution de l'accord entre PSA et BMW sur les hybrides ? Vous travaillez depuis plusieurs années avec votre homologue allemand sur les moteurs à essence et vous aviez annoncé l'an dernier qu'une collaboration renforcée allait voir le jour au sujet des moteurs hybrides. Le programme de développement en cours d'élaboration devait permettre la mise au point de composants de systèmes de traction à l'horizon de 2014. Il semble que BMW le remette en cause aujourd'hui : qu'en est-il ?

Le plan du Gouvernement prévoit un renforcement des bonus versés pour l'achat de véhicules électriques ou hybrides. Une telle mesure ne vous semble-t-elle pas dérisoire au regard des enjeux, compte tenu du fait que les véhicules électriques et hybrides, très marginaux dans notre pays, n'ont représenté au cours du premier semestre de cette année que 1,2 % des immatriculations dont 0,2 % pour ce qui concerne les seuls véhicules électriques ? En outre, ne va-t-elle pas profiter essentiellement aux constructeurs étrangers, y compris au sein de votre groupe dans la mesure où les Citroën C-zéro et Peugeot iOn sont produites par Mitsubishi ? Quelle est votre stratégie globale dans le domaine du véhicule électrique ?

**Mme Isabelle Le Callennec, députée.** Je suis concernée à double titre, étant élue dans une circonscription d'Ille-et-Vilaine où travaillent à la fois des salariés de PSA et des salariés de l'équipementier Cooper Standard, ex-Barre Thomas. Pour l'anecdote, ma première voiture était une Peugeot 104 et je mets un point d'honneur à « rouler français », comme sans doute la plupart d'entre nous ! La question centrale a été posée tout à l'heure par l'une de nos collègues sénatrices : que peuvent faire les pouvoirs publics pour votre groupe, en vue notamment de limiter les impacts sociaux et humains ? C'est en restant très vigilants sur ce point que nous remplirons le mieux notre rôle.

Je vous remercie, monsieur Varin, de votre préoccupation d'associer l'ensemble des parlementaires d'Ille-et-Vilaine aux discussions qui vont avoir lieu sur l'avenir du site de La Janais. A l'instar de Mme Chapdelaine, je souhaiterais aussi obtenir des réponses précises quant à l'engagement d'y produire un nouveau véhicule dès 2016. Les attentes des salariés sont extrêmement fortes et il est urgent de les rassurer.

Dans notre département comme dans d'autres, il est prévu que les entreprises de plus de 1 000 salariés qui mènent un plan social versent au Fonds de revitalisation l'équivalent de 2 500 euros par emploi supprimé. Je forme le vœu que nous n'irons pas jusqu'aux 1 000 suppressions d'emploi qui ont été évoquées tout à l'heure. Cependant, si tel devait être le cas, concerneraient-elles en priorité, comme on l'entend parfois, des cadres, des techniciens et des agents de maîtrise ?

L'enveloppe du Fonds de revitalisation est destinée à aider les entreprises qui créent des emplois dans le bassin d'emploi concerné par le plan social : en liaison avec les services déconcentrés de l'État – préfet, direction du travail –, pourrait-on aussi envisager d'utiliser ces fonds pour faire aimer l'industrie à nos compatriotes et en particulier à nos jeunes ? Pour connaître votre attachement à la formation et votre foi dans les métiers de l'industrie, je sais que nous pourrions compter sur vous pour nous aider dans cette démarche.

**Mme Delphine Bataille, sénatrice.** Suite à la reconversion des activités minières dans les années 60, l'industrie automobile revêt une importance cruciale dans le département du Nord. Couplée à une forte activité ferroviaire, elle concourt à ce que l'industrie des transports y joue un rôle prépondérant. Dès lors, nous sommes préoccupés au plus haut point – et depuis plusieurs mois – par l'avenir du site de Sevelnord à Hordain. De nombreuses suppressions d'emploi sont à redouter, comme du reste dans d'autres entités de votre groupe.

Des familles entières sont concernées, dans les arrondissements de Valenciennes, de Cambrai, d'Avesnes-sur-Helpe et de Douai. À l'inquiétude du lendemain s'ajoutent l'incompréhension et la souffrance. Aux côtés de syndicats et des élus du territoire, elles attendent aujourd'hui des garanties quant à la pérennité de leurs entreprises et la sauvegarde de leurs emplois.

Monsieur le président Varin, vous avez évoqué l'accord avec Toyota qui suscite l'adhésion générale même si persistent de nombreuses interrogations. Les promesses d'activités nouvelles se doivent d'être précisées. Pouvez-vous nous donner des garanties sur le devenir du site de Sevelnord ?

**Mme Jacqueline Maquet, députée.** Alors que le Gouvernement vient de présenter son plan de soutien à la filière automobile, estimez-vous que le véhicule propre constitue un secteur d'avenir pour votre groupe et êtes-vous prêts à relever le défi ? Vous pouvez voir que ma question rejoint un peu celle de M. Fasquelle même si je la pose sur un autre ton !

Combien d'emplois de sous-traitants seront-ils concernés par la fermeture du site d'Aulnay ? Des mesures d'accompagnement spécifiques sont-elles prévues à leur profit ? Pourriez-vous apporter un peu plus de précisions à ce sujet que vous ne l'avez fait pour ce qui concerne Sevelnord ?

**Mme Annie Genevard, députée.** Élu franc-comtoise, dans le berceau historique de l'entreprise Peugeot, je tiens à exprimer mon attachement puissant à cette entreprise familiale et patriote. Je suis du reste stupéfaite que certains qualifient de « faute stratégique » le fait de ne pas avoir délocalisé !

Maire d'une commune dans laquelle est implanté un sous-traitant dont Peugeot est le principal client, je déplore que les élus que nous sommes manquent de visibilité sur le devenir des entreprises présentes dans leur territoire. Dans la mesure où vous avez rappelé qu'un emploi sur dix était concerné par la filière automobile dans notre pays, nos régions ont un rôle à jouer et je souhaiterais connaître votre sentiment sur l'idée d'une déclinaison territoriale de la plateforme automobile permettant de mieux associer les élus à la reconquête industrielle, même s'il ne saurait être question qu'ils s'ingèrent dans le pilotage stratégique d'entreprises privées.

J'en viens à la question de la formation. Ma région est tournée en priorité vers l'automobile et la micro-mécanique. Or nous observons une désaffection dramatique des jeunes pour ces deux filières industrielles. À moyen terme, ce rejet constitue pour elles un danger mortel. Donner ou redonner aux jeunes le goût de l'industrie fait partie de votre stratégie : pouvez-vous nous en dire quelques mots ?

**Mme Anne-Lise Dufour-Tonini, députée.** Pour forts qu'ils soient, les mots « inquiétude », « traumatisme » ou « onde de choc » traduisent bien ce que ressentent nos concitoyens. Députée de la circonscription d'Hordain où se trouve Sevelnord, je rappelle que notre région ne s'est pas encore remise du traumatisme d'Usinor et nous avons toujours l'espoir que l'industrie automobile nous permettra de relever la tête. Las, depuis un an, les annonces se sont succédé, autour du départ de Fiat, de la fermeture d'Aulnay ou de l'avenir de Rennes. S'agissant de l'usine de Trith-Saint-Léger, qui assemble les boîtes de vitesses de PSA, le plan d'embauche de 400 personnes qui avait été annoncé est désormais gelé, ce qui renforce encore les inquiétudes. Si M. Fasquelle s'offusque des déclarations du Gouvernement, nous, députés socialistes du Nord, dont Christian Bataille et Audrey

Linkenheld, sommes plutôt marqués par l'angoisse des salariés de ces différents sites. À la veille des vacances, beaucoup se demandent ce que leur réservera la rentrée.

Que faut-il attendre du partenariat avec Toyota ? Enfin, pouvez-vous confirmer que le site de Hordain sera préféré à celui de Vigo pour la construction de l'utilitaire K-zéro, compte tenu de la compétition entre les deux unités ?

**M. Alain Chrétien, député.** Député-maire de Vesoul, centre mondial de pièces détachées de PSA, je précise que votre groupe emploie 3 000 personnes sur les 15 000 habitants que compte la ville. Je n'ai donc pas besoin de m'attarder sur le poids de votre entreprise dans notre agglomération. La vente prévue de Gefco et la mutualisation probable des systèmes de logistique du fait de l'accord avec General Motors ne remettent-elles pas en cause les ambitions de PSA pour la logistique à Vesoul ? Je suis très souvent interpellé par mes administrés sur l'évolution des systèmes logistiques des deux marques de votre groupe et sur l'impact du rapprochement avec GM. Merci de nous éclairer à ce sujet.

**M. le président François Brottes.** Monsieur le président, je vous laisse la parole pour répondre aux intervenants.

**M. Philippe Varin.** M. Marsac m'a interrogé sur ma vision de l'évolution du marché européen et je suis au regret de lui dire que, pour les trois ans qui viennent, je n'ai guère d'espoir d'un retour rapide à meilleure fortune. Il ne serait pas responsable de notre part de retenir des hypothèses par trop optimistes. En outre, il est exact que, dans le cadre de la montée en gamme des véhicules de nos deux marques, nous devons avoir le souci de proposer une gamme conforme au pouvoir d'achat de nos clients. Les modèles les plus profitables – soit ceux qui peuvent être compétitifs dans la durée en étant produits dans des sites français – sont ceux qui apportent une différence par rapport au reste de la production mondiale, à l'instar de la ligne DS de Citroën. Ainsi, il ne fait aucun doute qu'une DS 3 est compétitive en France alors qu'une C3 ne l'est pas. Or, à ce jour, la part des produits premium dans nos volumes de vente n'excède pas 20 % du total. Il reste donc encore beaucoup à faire.

M. Marsac a également évoqué le reclassement chez les sous-traitants, pour déplorer qu'il y ait deux poids et mesures et que l'accompagnement social des intérimaires ne soit pas garanti. En ces domaines, la bonne méthode me semble être de procéder à une révision un peu approfondie de la charte automobile. Ces questions doivent être traitées avec les différents acteurs de la filière, dont les représentations syndicales, et nous devons faire preuve de créativité. Je considère par exemple que le système français de l'apprentissage mérite d'être sérieusement amélioré, surtout lorsqu'on le compare à celui de nos voisins. Nous devrions disposer d'un référentiel de métiers analogue dans l'ensemble de la filière automobile, des constructeurs aux sous-traitants. Si nous avions des grilles identiques, les reconversions sur des métiers validés seraient plus faciles et chacun de nos salariés pourrait bénéficier d'un passeport de compétences actualisé.

En matière de flexibilité entre le constructeur et les équipementiers du bassin d'emploi, des dispositions intéressantes sont en cours de réflexion dans le cadre de l'accord de Sevelnord. On peut trouver des formules originales et il est indispensable d'accélérer dans cette voie, en capitalisant sur le plan filière.

Plusieurs questions m'ont été posées au sujet de Rennes, notamment par Mmes Chapdelaine et Le Callennec. Je réitère l'engagement qu'y sera produit un nouveau véhicule, sur une nouvelle plateforme. Sans entrer trop avant dans la technique, le groupe

dispose d'une première plateforme pour les petits véhicules, d'une deuxième pour les moyens – que nous essayons en ce moment de tirer vers le haut – et d'une troisième pour les grandes berlines comme la Citroën C6. Nous avons pris l'engagement de placer à Rennes la plateforme numéro deux, destinée aux véhicules des segments moyen et moyen supérieur. Le site va donc profiter d'une flexibilité dont il n'avait pas disposé jusqu'à présent. La réflexion est en cours et il serait hasardeux de décrire un tel projet de manière détaillée quatre ans à l'avance. Plusieurs options restent ouvertes mais vous avez mon engagement qu'il y aura un véhicule en 2016 et que nous allons investir massivement dans la plateforme n° 2 sur le site de Rennes, pour prendre la suite de la Citroën C5 et de la Peugeot 508.

La transparence, qui est à nos yeux de règle, suscite par nature des incertitudes car l'on partage les questions qui se posent. J'en profite pour répondre aux questions de Mmes Bataille et Dufour-Tonini au sujet de Sevelnord : voilà l'exemple type d'une situation où nous avons mis sur la table tous les éléments de l'équation à résoudre. Je comprends, après les traumatismes passés que vous avez évoqués, que le sujet suscite des inquiétudes. Mais je dirai là encore que c'est une contrepartie de la transparence dont nous faisons preuve. Cela a du reste un effet extrêmement favorable sur le sens de la responsabilité des différents partenaires car nous avons ensemble le même problème à résoudre.

S'agissant de K-zéro, je veux vous faire passer un message clair. Si je vous disais que tout est réglé aujourd'hui...

**Mme Delphine Bataille et Mme Isabelle Le Callennec.** Nous en serions très heureuses !

**M. Philippe Varin.** Sans doute, mais je ne ferais pas mon devoir. Je puis simplement vous dire que je suis très positif. A partir du moment où nous avons l'accord avec Toyota et avec Fiat, je suis persuadé que nous allons parvenir à un accord et nous aurons alors franchi un jalon extrêmement important, alors que les montants d'investissement sont, je l'ai dit, très conséquents.

Mmes Le Callennec et Genevard m'ont interpellé à raison sur la communication à l'égard des jeunes. Nos systèmes d'apprentissage et d'alternance doivent impérativement progresser pour permettre une meilleure intégration dans le monde du travail. Il s'agit, dans un pays où 25 % des jeunes sont au chômage, d'une obligation à laquelle nous ne saurions nous soustraire. Ayant des usines en Espagne, je mesure les effets d'un chômage des jeunes à 40 % de la population active !

Madame Genevard, vous avez évoqué les déclinaisons territoriales de la plateforme automobile. Elles sont prêtes, sous la forme des Associations régionales de l'industrie automobile (ARIA), et je vous encourage à rencontrer le président de la plateforme automobile, M. Michel Rollier, pour voir comment cela peut fonctionner dans votre circonscription.

Pour Vesoul, monsieur Chrétien, l'accord avec GM est une excellente nouvelle. General Motors apporte à notre filiale logistique Gefco toutes ses capacités opérationnelles pour l'Europe, la Russie et la Turquie. Cela va renforcer Gefco et Vesoul est définitivement la plateforme logistique du groupe. Vesoul souffre à l'évidence de la réduction des volumes vers l'Iran mais j'ai déjà évoqué ce problème.

M. Straumann m'a interrogé sur la joint-venture avec BMW, par laquelle nous avons souhaité nouer un partenariat sur la fabrication de composants pour les véhicules hybrides rechargeables – qui sont à distinguer des véhicules hybrides déjà commercialisés. Entre les véhicules premium de BMW, dont les spécificités sont souvent orientées vers les États-Unis (en particulier la Californie) et la Chine, et nos propres besoins, il y a un écart qui fait que les conditions qui prévalaient il y a dix-huit mois ne sont plus réunies. Des discussions sont en cours et l'avenir de cette joint-venture avec BMW est clairement posé. Mais je gage que nous trouverons une autre contrepartie dans le cadre de notre accord avec General Motors.

S'agissant du véhicule électrique, notre stratégie est claire : nous devons être présents et proposer une offre à la clientèle mais il faut être conscient que ce mode ne représentera que 5 % des chaînes de traction à l'horizon de dix ans. Dès lors, notre effort prioritaire portera sur les hybrides, qu'ils soient rechargeables ou qu'ils puissent fonctionner en mode tout-électrique sur quelques kilomètres comme nous le proposons déjà sur plusieurs modèles. Ces véhicules hybrides représenteront 15 % du marché à dix ans et cela justifie que nous les privilégions.

Parallèlement, notre effort pour renforcer le rendement des moteurs thermiques ne faiblit pas. Nous avons investi à hauteur de 500 millions sur le petit moteur 3 cylindres essence de 1.0 à 1.2 litre, fabriqué dans nos usines françaises, et il permet un gain de l'ordre de 20 % en termes d'émissions polluantes. À moyen terme, 80 % des véhicules resteront dotés d'un moteur thermique, plus ou moins « hybridé », le moteur thermique recevant l'appoint d'un moteur électrique complémentaire. Il y a donc un avenir pour le moteur thermique à faible émission de CO<sub>2</sub>. Au reste, le plan pour la filière prévoit, à côté des bonus de 7 000 euros pour les véhicules électriques et de 4 000 euros pour les hybrides, un renforcement du bonus pour les petits moteurs thermiques émettant entre 80 et 110 grammes de CO<sub>2</sub>.

**M. le président Daniel Raoul, coprésident.** Monsieur le président Varin, vous avez pu mesurer tout l'intérêt de nos collègues pour l'industrie automobile française.

Je vous suggère de regarder de près la performance de votre réseau commercial, qu'il s'agisse notamment des conditions d'accueil ou des délais de livraison. En ce domaine, les constructeurs français ne sont pas toujours à la hauteur de leurs concurrents étrangers.

Vous avez évoqué le problème de la Corée du Sud, qui pose la délicate question de la réciprocité. Si l'on veut maintenir une concurrence loyale, il conviendrait que les autorités françaises s'en saisissent dans le cadre de l'OMC, comme cela a été fait pour l'agriculture ou d'autres filières. L'Europe doit replacer l'enjeu de la réciprocité au cœur de ce cycle de Doha qui n'en finit pas !

Je vous remercie également d'avoir coupé les ailes au canard du coût de la main-d'œuvre. Lors de missions en Allemagne, nous avons pu vérifier que l'écart si souvent dénoncé n'existait pas et je vous sais gré de le confirmer. Au reste, dans plusieurs Länder, dont celui du Bade-Wurtemberg, des dirigeants du secteur automobile nous avaient livré la même analyse.

Enfin, je vous remercie pour la précision de vos réponses, souvent « géolocalisées » de surcroît ! Je suis convaincu que nous aurons l'occasion de vous entendre à nouveau, notamment sur le devenir du produit automobile en tant que tel et sur les motorisations hybrides. S'il serait sans doute abusif de dire que nous avons un moteur d'avance, qu'il me

soit permis de suggérer que nous avons peut-être un pas d'avance en ce domaine sur nombre de nos concurrents.

**M. le président François Brottes, coprésident.** L'examen des textes relatifs à la consommation suscite régulièrement un débat sur le rôle des concessions. Nous nous interrogeons en particulier, pour la carrosserie et les pièces mécaniques, sur la part de concurrence utile qui peut être admise sans déstructurer le dispositif, et sur les incidences que cela peut avoir sur l'emploi. Nous ne pouvons clore cette audition sans vous interroger sur ce sujet qui n'est certes pas conjoncturel, mais qui fait débat à l'Assemblée nationale depuis plusieurs années.

**M. Philippe Varin.** Monsieur le président Raoul, je n'ai pas dit qu'il n'y avait pas de problème de coût du travail. J'ai précisé que celui-ci tenait non pas au différentiel actuel entre la France et l'Allemagne, mais à ce qui s'était passé depuis une dizaine d'années : le différentiel a disparu, nous ne l'avons cependant pas recouvré dans nos marges. C'est une réalité qu'il faut regarder en face.

Je vous remercie de vos commentaires sur l'accueil en concession. La montée en gamme de nos deux marques passe en effet par un accueil parfait dans les concessions. J'encourage donc chacun de vous à m'en faire part directement s'il constatait une anomalie : je suis le premier garant de la qualité de l'accueil des clients dans les concessions.

Monsieur le président Brottes, il est essentiel, dans le domaine des dessins et pièces, d'être extrêmement vigilant sur la qualité de ce qui est fourni en matière de pièces de rechange. On peut certes laisser une concurrence se débrider – c'est le cas dans certains pays. Mais les conséquences sur la qualité des pièces de rechange sont réelles, et l'impact sur l'emploi substantiel. C'est pourquoi nous avons pris une position très ferme sur le sujet.

En conclusion, je veux redire devant la représentation nationale qu'il est absolument nécessaire que le groupe fasse mouvement dans la situation où il se trouve. Je veux insister à nouveau sur la clarté de notre engagement en faveur d'un dialogue social exemplaire – nous ne laisserons personne seul face à son problème d'emploi. J'ai confiance, la voie que nous avons empruntée permettra un retour à la croissance et à l'équilibre du groupe, ainsi que la mise en œuvre d'une stratégie plus offensive.

Je vous remercie de m'avoir permis d'apporter ces clarifications et je reste bien entendu à votre disposition.

**M. le président François Brottes.** Nous vous remercions de votre contribution. Je remercie également le président Raoul et nos collègues sénateurs qui se sont joints à notre commission pour se livrer à cet exercice de transparence démocratique, qui fait partie de notre travail.

Cette audition n'est qu'un point de départ, car plusieurs chantiers nous attendent : l'analyse des coûts de production dans notre pays, qui concerne non seulement le coût du travail mais aussi celui de l'énergie, des normes de sécurité et environnementales, ou encore les questions de logistique ; la mise en œuvre du plan automobile du Gouvernement ; les propositions des organisations syndicales ; l'analyse des experts ; le travail de M. Gallois, personnalité respectée dans l'industrie ; la mise en place, enfin, des dispositions en faveur de la sous-traitance, avec un regard particulier sur les relations financières entre donneurs d'ordres et fournisseurs. Tout cela s'inscrira dans le cadre de notre débat sur la transition

énergétique et n'est pas très éloigné de la nécessité de sortir du tout-pétrole – qui passe notamment par la voiture électrique ou hybride.



## **Membres présents ou excusés**

### **Commission des affaires économiques**

Réunion du jeudi 26 juillet 2012 à 9 h 30

*Présents.* - M. Damien Abad, M. Frédéric Barbier, Mme Marie-Noëlle Battistel, M. Thierry Benoit, Mme Michèle Bonneton, M. François Brottes, M. André Chassaigne, Mme Jeanine Dubié, Mme Corinne Erhel, M. Daniel Fasquelle, M. Daniel Goldberg, Mme Annick Le Loch, Mme Audrey Linkenheld, Mme Jacqueline Maquet, M. Alain Marc, Mme Marie-Lou Marcel, Mme Frédérique Massat, M. Yannick Moreau, M. Patrice Prat, M. Éric Straumann

*Excusé.* - M. Thierry Lazaro

*Assistaient également à la réunion.* - M. Jean-Jacques Bridey, Mme Marie-Anne Chapdelaine, M. Alain Chrétien, Mme Catherine Coutelle, Mme Anne-Lise Dufour-Tonini, M. Laurent Furst, Mme Annie Genevard, M. Régis Juanico, Mme Isabelle Le Callennec, M. Christophe Léonard, M. Jean-Philippe Mallé, M. Jean-René Marsac, M. Paul Molac, Mme Monique Orphe, M. François de Rugy, M. Boinali Said