

**CONCOURS EXTERNE DE CONTRÔLEUR
STAGIAIRE DU TRÉSOR PUBLIC**

ANNÉE 2009

ÉPREUVE N°1

Durée : 3 heures – Coefficient : 4

**RÉSUMÉ D'UN TEXTE
PORTANT SUR LES QUESTIONS ÉCONOMIQUES
ET SOCIALES DU MONDE CONTEMPORAIN,
ET RÉPONSE À DES QUESTIONS EN LIEN AVEC LE TEXTE**

Toute note inférieure à 5/20 est ÉLIMINATOIRE

TRÈS IMPORTANT :

Sous peine d'annulation de leur copie, les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif (nom, prénom, lieu, etc.) sur la partie réservée à la rédaction.

Les candidats ne peuvent quitter la salle moins d'une heure après le début des épreuves.

L'utilisation de tout document et matériel est interdite.

Tournez la page S.V.P.

I - RÉSUMÉ

CONSTRUCTEURS – VENDRE DU SERVICE PLUTÔT QUE DU RÊVE

Pendant cent ans, l'automobile a régné sans partage. Aujourd'hui, la mobilité se décline autrement. Quelles réponses les constructeurs et les transporteurs offrent-ils ?

Cette fois, ça y est. Renault a osé le grand saut. L'entreprise a finalement cédé à un constructeur sino-brésilien, pour 1 euro symbolique, ses dernières chaînes de production de voitures. Désormais, elle sous-traitera toute la fabrication des « quatre-roues » dont elle a encore besoin. Il lui aura fallu vingt ans pour tourner définitivement la page. L'ex-Régie avait entamé sa mue, pour sortir de la longue dépression entamée fin 2008, avec un premier coup de poker : ne plus s'acharner à brader coûte que coûte ses véhicules scotchés en nombre sur les aires de stockage faute d'acheteurs, mais utiliser ce parc et son réseau de vente pour articuler une offre de « mobilité ». Proposée en abonnement mensuel, elle agrégeait la mise à disposition de véhicules différents pour le quotidien, les week-end ou les vacances ainsi que l'accès aux divers modes de déplacement urbains - vélos, bus, métros – et la liaison avec un système d'information, de gestion et d'optimisation des déplacements sur téléphone mobile.

Le succès venant, Renault avait étoffé son offre client au gré des évolutions technologiques (systèmes d'information, motorisation...) et sociologiques, sollicité des fournisseurs et noué des alliances, jusqu'à s'imposer comme un acteur-clé de ce secteur d'activité alors en émergence : la mobilité écologiquement correcte, aux marges beaucoup plus élevées et plus pérennes que celles du pur constructeur généraliste qu'il était. La « firme au losange », seul rappel de son passé, avait pu ainsi gérer sans trop de dommage la transition de la propulsion thermique vers le moteur électrique, là où d'autres constructeurs traditionnels, faute d'anticipation, avaient disparu ou étaient devenus de simples fournisseurs de « caisse »...

Pure fiction bien sûr, développable à l'infini avec toutes les chances de se tromper. Le jour est lointain, sinon improbable, où Renault sera devenu un « pure player » de la mobilité, suivant l'exemple d'un IBM qui a cédé avec succès la production de micro-ordinateurs (et bouclé 2008 avec plus de 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires, pour 12,3 milliards de bénéfices nets). Tendait la sébile à l'Etat, le groupe lutte pour éviter la sortie de route. Comme son confrère PSA et bien d'autres, de Toyota aux « Big three » de Detroit. La Bourse elle-même manifeste son désarroi : début février, Renault pesait à peine l'équivalent d'un mois et demi de chiffre d'affaires et PSA moins de la moitié de la valeur de son stock de véhicules (au prix du neuf). Autrement dit, leur outil industriel ne valait plus rien, ou presque ! Belle confiance en l'avenir.

Depuis quelques années, l'industrie automobile voit irrémédiablement se fissurer son modèle séculaire de production de masse, hérité de Ford et de Taylor. Un modèle qui amplifie dans les bilans les moindres sautes d'humeur et de moyens des clients. Inquiets de leur avenir ou confrontés aux restrictions de crédits – 60% des automobiles en France et jusqu'à 95% en Grande-Bretagne sont achetées ainsi –, les consommateurs peuvent faire virer brutalement les comptes au rouge en annulant leurs achats. « Lorsque les usines tournent à 80% de leurs capacités, les marges atteignent 4 à 6%, mais quand elles tournent à 60%, elles tombent entre

- 4 et - 6% », rappelle Antoine Gourevitch, directeur associé au BCG (Boston Consulting Group). Avec des surcapacités de l'ordre de 5 millions de véhicules, les lendemains de l'Europe automobile risquent de ne pas chanter et les diverses aides au secteur n'être que caudère sur jambe de bois.

ÉQUIPEMENTS TROP COMPLEXES

Mais la crise seule n'explique pas tout. « C'est autant un problème de surcapacités que de surqualité. Les constructeurs ont cherché à vendre du rêve, de la différenciation au-delà du service réel de mobilité rendu », assure Bernard Jullien, directeur du Gerpisa, un réseau international de recherches sur l'automobile. « L'auto pèse lourd dans le budget, les produits sont jugés trop compliqués, certains équipements sont perçus comme inutiles ou générateurs de complexité, la voiture n'est plus attachée au statut social et la sensibilité aux risques environnementaux s'approfondit, complète Rémi Cornubert, du cabinet Oliver Wyman. On sent les prémices d'un basculement, avec un détachement de la propriété ». Luc Chatel, le secrétaire d'Etat chargé de l'Industrie et de la Consommation, y allait également de son couplet en ouvrant les récents états généraux de l'automobile : « La place de la voiture dans la société est en train de changer. Pendant longtemps, elle a été synonyme de liberté, de rêve ou de plaisir. Aujourd'hui, il y a sans doute un nouveau modèle à inventer. Nous voyons apparaître de nouveaux usages, un nouveau modèle économique se dessine... ».

De fait, une part croissante des clients aurait déjà psychologiquement désinvesti l'objet : « entre 25 et 30% », estime Robert Rochefort, le directeur du Credoc. Un « je t'aime, moi non plus » qui touche en particulier les jeunes : « Pour eux, la mobilité est synonyme de téléphone mobile et de baskets, pas d'automobile, certains ne passent même plus leur permis », constate le sociologue François Bellanger. Qui poursuit : « Or, à écouter les constructeurs, on a l'impression que rien ne semble vraiment bouger ».

Est-ce pour autant la fin de la voiture ? Pas vraiment. On ne la remplace pas comme cela. « C'est implicitement l'espoir de l'écosystème industriel : que tout reparte comme avant une fois la crise passée », note Rémi Cornubert. Pas faux, en première analyse. « La monomodalité de la voiture particulière offre un avantage colossal en termes de mobilité », rappelle Yves Dubreil, directeur adjoint de la recherche, des études avancées et des matériaux de Renault. Pour une grande majorité de la population elle est même incontournable. Bon gré mal gré. « En France, deux déplacements sur trois se font en voiture et on ne peut pas faire sans elle », témoigne Bruno Marzloff, sociologue et fondateur du groupe Chronos, qui réunit nombre d'acteurs de la mobilité. « Mais deux tiers des individus imaginent aussi aisément des alternatives à l'automobile », complète-t-il.

La question est donc moins de trouver le substitut miracle à l'auto que de redéfinir sa juste place et ses usages. « Elle doit passer de l'état d'animal sauvage qu'il faut dompter à celui de gentil animal domestique à l'aise dans la ville ! » illustre Robert Rochefort. « La voiture couteau suisse, capable de toutes les missions, c'est fini ; 77% de la population française vit en zone urbaine et 50% dans le monde, il faut distinguer l'urbain, le péri-urbain et les longs trajets : à chaque segment sa technologie : électrique, hybride, thermique... », s'exclame ainsi Guillaume Devauchelle, directeur recherche-développement de l'équipementier Valeo. « La vraie innovation est une combinaison entre l'objet technique, l'usage social et le prix », rappelle l'économiste Elie Cohen. Michèle Debonneuil, inspectrice générale des finances et auteur de *L'Espoir économique, vers la révolution du quaternaire*, bataille quant à elle pour « le développement de produits qui ne sont plus ni des biens ni des services mais des services incorporant des biens ». Dans ce nouveau paysage automobile, la valeur d'usage tend à

s'imposer. « Le découplage entre l'objet et le service s'accélère », soutient Bruno Marzloff. Pour lui, le partage va logiquement devoir croître : « Une voiture collective, c'est sept à dix véhicules en moins dans le circuit, ce qui implique une réduction de la production de masse. Les constructeurs doivent déplacer leur point focal vers des technologies et des services adaptés à des réseaux intermodaux ». Une voiture communicante, aidant à évoluer de la logique d'équipement et d'infrastructure actuelle à une logique d'intelligence répartie. Une voiture capable d'interagir et d'échanger avec ses semblables et avec les autres systèmes de mobilité.

Plus que la voiture elle-même, c'est donc le tout-voiture - et le tout « thermique » - qui est remis en cause. « Il s'agit de corriger des excès, pas d'inverser totalement la tendance », estime Yves Dubreil. Mais même à cette aune, le cahier des charges est impressionnant : réinventer les véhicules, leur fonction, leur propulsion, leur production, le modèle économique.... « Produire différemment des véhicules moins équipés, moins chers, repensés dans leur usage ? C'est tout le contraire de ce qui a été fait depuis vingt ans », constate Rémi Cornubert. Une révolution culturelle est à mener.

HYBRIDES : UN MARCHÉ TROP ÉTROIT

A la décharge des industriels, cette mutation est réellement périlleuse alors qu'ils doivent toujours faire tourner leurs chaînes dans un contexte de crise aiguë. « Les constructeurs ont peu de marges de manœuvre », explique Xavier Mosquet, du BCG, depuis Detroit. « Ici, ils sont ainsi très tournés vers le vert et les économies d'énergie, la pression est forte. Mais, le surcoût d'un système hybride est de 5 000 à 6 000 dollars, peut-être 3 000 à 4 000 dollars d'ici quelques années. C'est beaucoup et le marché reste étroit. L'objectif de la Ford Fusion hybride, par exemple, n'est guère supérieur à 25 000 ventes d'ici trois à quatre ans aux Etats-Unis. Et un projet comme la Chevrolet Volt, une berline électrique de cinq places, mobiliserait plusieurs milliards de dollars ». Des coûts élevés pour des marchés sans perspective de retour rapide. Pas de marché, pas de véhicules ; et pas de véhicules, pas de marché : le cercle vicieux. Pour amorcer la pompe, changer d'échelle, la volonté et l'engagement des pouvoirs publics et de certains acteurs de poids paraît indispensable. Ainsi, « pour viser 10% du parc automobile français en électrique en 2020, il faudrait quasiment produire 300 000 véhicules par an, calcule Bernard Jullien. Et donc taper fort ! » Volontariste, Jean Paul Bailly, le patron de La Poste (45 000 véhicules utilitaires légers, VUL), propose bien que quelques grands clients potentiels comme lui, les constructeurs et les pouvoirs publics s'accordent et s'engagent pour définir et garantir un marché de 100 000 VUL électriques sur cinq ans. Mais sans grand succès jusqu'à présent.

Quoiqu'il en soit, les constructeurs ne peuvent se voiler la face. Leur monde va changer, qu'ils le veuillent ou non. « En tant qu'expert, je dirais que s'ils ne s'intéressent pas aux business models de la mobilité et à la propulsion électrique, ils risquent de rencontrer des problèmes », prévient Yves Dubreil. « Et en tant que Renault, même si nous décidions de ne pas être vendeur de mobilité, l'auto ne sera de toute façon plus la même et nous sommes obligés d'y penser. Il faut oser avoir une vision systémique, il faut oser faire des expériences, il n'y a pas de solution unique ». La firme au losange prévoit de lancer plusieurs petits modèles électriques dans les deux à trois ans et défriche de nouveaux champs d'action mêlant biens (automobiles) et services (recharge de batteries), (...).

PSA, aussi, a suivi le mouvement. Différemment. Le groupe est moins convaincu par les perspectives de l'électrique. « Ce n'est pas un marché de masse, pas tout de suite », assure son responsable marketing et stratégie, Pascal Feillard. Ni par celle de mobilité hors automobile

dont « l'offre sera toujours concentrée dans des centres urbains très denses, la voiture restant l'outil quasiment unique d'émancipation en dehors », ajoute-t-il. Le groupe mise avant tout sur l'amélioration des technologies actuelles, selon lui encore très perfectibles : système stop & start, hybride diesel... Certains concept-cars montrent aussi un changement de vision. Finie la course à la vitesse et à la puissance. Le C-Cactus Citroën (diesel hybride), minimaliste, est conçu autour d'un moteur fait pour rouler à 130-140 km/h. La puissance du moteur peut être limitée, le poids réduit...A travers sa filiale PSA Finances, le groupe développe et teste également divers services, liés à la sécurité, à la communication...

Lesquels des constructeurs capteront la rente des nouveaux écosystèmes de mobilité, s'épargnant le destin d'être ravalé au rang de simple sous-traitant de commodité ? Nul n'a la martingale. Peut-être, simplement, ceux qui auront su abandonner le rêve de la « bagnole » avant qu'il ne devienne cauchemar.

Claude Vincent.
Enjeux - Les Echos n°255
Mars 2009.

II - QUESTIONS

- 1 - Expliquer à quoi fait référence « le modèle séculaire de production de masse hérité de Ford et de Taylor »
- 2 - Quelle est la différence de stratégie entre Renault et PSA ?
- 3 - Selon vous, peut-on imaginer un monde sans voiture ?

