

Anatomie des décisions



octobre 2026

Les constructeurs Audi, BMW, Mercedes ou Porsche ont été les fers de lance d'une industrie automobile européenne conquérante. Peu de challenger ont été en mesure de disputer le trône du premium et cette supériorité pouvait sembler acquise à jamais.

Et pourtant, nous constatons l'effondrement de cette industrie sous nos yeux. Les ventes régressent, les bénéfices s'effondrent (-90% pour Porsche en 2025), le groupe Stellantis (Fiat, Peugeot, Jeep, etc.) perd 22,5 milliards d'euros en 2025, les équipementiers ont licencié 100'000 personnes l'année dernière. Bref, l'automobile européenne est malade.

Je suis surpris par la rapidité et la brutalité du phénomène. Comme toujours, les causes sont multifactorielles, toutefois, elles frappent par l'origine des causes.

Les causes

USA.

L'instauration de droits de douane américains a impliqué une baisse de l'ordre de 20% en valeur des exportations de voitures, principalement allemandes, vers ce pays. Le choc a probablement été modéré pour les constructeurs qui, comme BMW ou Mercedes, assemblent aux États-Unis les modèles de type SUV, très prisés par les américains.

Chine

Considérée comme l'usine du monde il y a peu, nous nous apercevons avec effroi du chemin technologique parcouru en cinq ans par ce grand pays.

Il est loin le temps où les occidentaux fournissaient avec suffisance des usines clé en main pour fabriquer des voitures devenues obsolètes chez nous. Depuis, la Chine convoite les implantations industrielles du Vieux Continent pour fabriquer leurs modèles en Europe afin de contourner les taxes, comme l'avaient fait les Japonais avant eux.

L'autre effet de cette évolution est que les Chinois achètent des marques indigènes, un problème pour les occidentaux qui avaient trouvé en Chine un relais de croissance pour palier à leur marché saturé.

Energie

Le sabotage des canaux d'approvisionnement et l'embargo de l'énergie russe bon marché ont fort opportunément affaibli la performante industrie allemande, donc l'Europe.

L'énergie et les « beautiful tariffs » pourraient signaler à l'Europe qu'elle aurait tout intérêt à réévaluer ses alliances.

Normes

En matière automobile, la communauté européenne a édicté nombre de normes contraignantes dont j'ai évoqué le caractère mortifère dans l'article « [les grands bons en avant de l'Europe](#) ». Je ne reviens donc pas sur les conséquences de ces décisions.

Si les trois précédents sujets ont une origine exogène, les normes gouvernementales sont endogènes. Dans notre cas, elles relèvent d'une démarche que l'on peut résumer à « se tirer une balle dans le pied ».

Les décisions

Je souhaite ici m'intéresser au processus de décision.

Dans une organisation, un sujet est amené à un collège constitué de diverses parties prenantes qui doivent arbitrer une décision. Chacun répondra à la question posée en défendant ses propres intérêts, en

jouant sa partition sans nécessairement dévoiler toutes ses intentions. Après négociation, un consensus sera trouvé et fixera le principe de la décision.

Cette décision sera validée et deviendra une vérité incontestable. Tout changement réclamera de repasser par le même processus de décision.

Dans une entreprise, dirigée par la maximisation du profit, l'objectif est simple, clair et partagé. Les jeux de pouvoir sont arbitrés par l'intérêt suprême et toute contreperformance est (normalement) sanctionnée.

Dans une organisation gouvernée selon des principes bureaucratiques, le but est rarement unique et clairement défini. Ce mode de gouvernance est celui des administrations publiques. Ces dernières sont pilotées par des politiciens qui, dans un jeu de pouvoir, vont arbitrer des sujets qui leur sont soumis. Toutefois, avec un objectif aussi flou que « l'intérêt commun », les décisions seront prises selon des critères tels que l'optimisation électorale ou des intérêts sectoriels. Le tout dans une analyse des problématiques souvent simplifiée, voire simpliste.

Dans le cas qui nous occupe, le sujet a été « lutte contre le réchauffement climatique ». A juste raison, le sujet fait consensus et des mesures ont été adoptées. Ces mesures sont inscrites dans « [la Loi européenne sur le climat](#) » qui fixe notamment le noble objectif de zéro émission nette d'ici 2050.

Cependant, trois éléments m'interrogent :

- 1) La compétence de ceux qui ont pris la décision, ce qui impacte la crédibilité et la faisabilité de l'objectif.
- 2) L'analyse d'impact et l'analyse systémique qui a présidé à cette décision.
- 3) La faisabilité réelle de cet objectif.

Une fois la décision inscrite dans le marbre, la technocratie est lâchée pour établir un plan et édicter des règlements dont on peut se demander s'ils ont toujours du sens.

L'impasse

La bureaucratie est mode de gouvernance par la loi. Une administration est par essence une bureaucratie. Elle a le mérite de fixer un cadre de fonctionnement identique pour tous, dans une chimère d'égalité.

Toutefois, de par sa volonté de normer, la bureaucratie fonctionne de façon assez manichéenne. Elle vise à l'exhaustivité du cadre normatif et fonctionne avec un contrepouvoir assez limité. Ainsi la machine ne s'arrête jamais et produit des règlements toujours plus envahissants.

Dans le secteur automobile, la masse des normes toujours plus contraignantes en matière de pollution et de sécurité a eu des impacts mortifères.

Si l'intention était louable, le législateur européen n'a simplement pas analysé de façon systémique les conséquences de ses règlements.

Aujourd'hui, plus de 25% des équipes d'ingénieurs sont dédiées à la conformité, qui s'avère être le poison de notre époque. Avec des conséquences que les bureaucrates n'avaient pas anticipée : la hausse des prix et la fragilité induite par la complexité. Résultat, les clients fuient et une industrie autrefois prospère est affaiblie.

Alors, dans sa fuite en avant, le législateur imagine de nouvelles taxes et une prime à la casse, ce qui n'est rien de moins qu'une régulation étatique du marché. Un comble pour un continent qui prétend défendre la liberté de commerce.

Les conséquences

Nous pouvons admettre que l'industrie automobile est au bout d'un cycle et peut disparaître dans la configuration actuelle. Nous pourrions espérer une évolution schumpétérienne de « destruction

créatrice », où les innovations remplacent d'anciens savoir-faire ou produits, ce qui devrait créer de la richesse et des emplois tout en n'en détruisant d'autres.

Force est de constater qu'en matière industrielle, il n'en est rien : de l'excellence il y a encore cinq ans, nous risquons la relégation avec la casse sociale que cela induit. Le report de la richesse et des emplois est transféré à la Chine, qui a su définir une stratégie offensive qui semble s'avérer gagnante.

Je note que le vecteur le plus important en matière d'innovation de ces 30 dernières années a été le numérique. Il a révolutionné tous les secteurs de l'économie en apportant de l'innovation produit, de l'innovation de procédé, une nouvelle organisation du travail, des nouveaux marchés et j'en passe. Malheureusement, l'Europe, à de rares exceptions, est absente de cette révolution et s'est montrée incapable d'être un acteur de poids. Elle importe l'innovation et subit la loi de ses fournisseurs étrangers. Une observation particulièrement criante en matière de défense.

Une hypothèse sur les causes

Il est toujours intéressant de se plonger dans l'histoire des échecs industriels européens. Pour l'exercice, je retiens deux exemples.

Le premier examine l'agonie de l'industrie automobile anglaise.

A la sortie de la 2^{ème} guerre mondiale, la Grande-Bretagne était le deuxième producteur mondial d'automobiles. Trente ans plus tard, elle était décimée.

La révolution industrielle née en Angleterre avait généré pléthore de constructeurs ; ainsi cette industrie était très fragmentée, à l'image de l'industrie horlogère suisse des années 70, situation qui a engendré ce qu'on a improprement appelé la crise du quartz.

Tous ces constructeurs se disputaient les mêmes clients, dont le nombre a été considérablement réduit par la perte de l'empire.

La fragmentation du tissu industriel se répercutait sur les caisses des fabricants qui n'avaient plus les ressources pour développer des produits compétitifs. Cela au moment où les importations étrangères, notamment européennes et japonaises, débarquaient avec des produits plus séduisants que l'offre indigène, en particulier en matière de fiabilité, véritable point noir des voitures anglaises.

Vainqueur de la guerre, l'ouvrier anglais aspirait à récolter les bénéfices de ses sacrifices. Cela se traduisait par une force syndicale vindicative dont les revendications étaient hors propos, lorsqu'ils avaient des revendications, car il semble que les ouvriers déclaraient des grèves sans toujours avoir un motif (!).

Une succession d'opérations de fusion a été conduite par des figures industrielles et politiques. A la tête de ses conglomerats, personne n'a paru être en capacité de fixer une stratégie industrielle viable et visionnaire. Les directions ont plié devant les revendications syndicales et se sont avérées incapables de décider et de trancher dans le vif, notamment en matière d'organisation.

Ainsi, le même conglomerat produisait des voitures directement concurrentes entre elles, ce qui a eu pour effet de gaspiller d'énormes ressources sans apporter aucune valeur.

Dans ce contexte, le gouvernement a massivement subventionné cette industrie mourante et mené des sauvetages à fonds perdus pour assurer une certaine paix sociale et tenter de sauver les milliers d'emplois menacés par la crise économique. Des visées plus électoralistes faisaient évidemment partie des intentions. Par la suite, l'État a nationalisé cette industrie qui, sans surprise, a coûté énormément d'argent public sans redresser la barre. Les restes ont été vendus à la découpe, sans gloire.

Le second exemple porte sur la désindustrialisation de la France dans la même période.

Le textile, l'extraction minière, la construction navale, la sidérurgie, l'industrie française a périclité. Les plus anciens se souviendront des vélos Mercier, des montres Lip, des armes Manufrance, les jouets Jouef et Solido, rangés au rayon des souvenirs d'une France dépassée.

L'État français est intervenu massivement dans les industries en crise des années 1970 et 1980 en nationalisant, en versant des aides financières et en gérant les suppressions d'emplois.

Dans ce pays où l'État promet énormément et entretient la perception qu'il peut tout. Il engage des deniers publics pour maintenir des industries malades sans jamais atteindre le résultat escompté.

Les ministères établirent des plans pour la gouvernance du pays. Dans les années 80, ils sont arrivés à la conclusion que l'industrie était aussi morte qu'elle était sale, donc juste bonne pour les pays en voie de développement. Les Français devaient s'orienter dans les métiers du tertiaire. Pour cela il devait être mieux formé avec l'injonction que 80% d'une classe d'âge devait avoir le bac.

Résultat, l'industrie créatrice de valeur a prospéré en Allemagne et en Suisse en générant plus de 20% de PIB pour moins de la moitié en France. On peut y voir une irrattrapable et inquiétante disqualification. Pour ceux qui doutent, les taux des obligations d'État à 10 ans sont à ce jour les suivants : Royaume-Uni 5,3%, France 5,0%, Allemagne 3,4%, Suisse 0,5%. En première approximation, je dirais que les pays économiquement fiables et à la dette maîtrisée ont la confiance de l'investisseur.

Dans ces deux exemples, on peut constater que l'action de l'État a englouti énormément d'argent public sans produire les résultats escomptés. Tout au plus, cela n'aura que différé l'échéance. Piètre bénéfice !

Pire, toutes ces ressources auront été consommées au détriment de l'avenir. Ainsi l'évolution schumpétérienne n'a pas pu se produire.

Conclusions

L'État protecteur est le produit d'une noble intention qui constitue le socle de l'état social.

Paradoxalement, cette sécurité peut devenir un poison, surtout quand le rôle de l'État prend le pas sur l'action de la société civile.

L'État est tourné vers le passé. Les politiciens, animateurs des institutions étatiques, doivent rassurer et séduire. La vision, le risque et le courage sont rarement les qualités que l'on attribue aux politiciens et aux fonctionnaires. Attendre de l'État le bonheur et la prospérité sans effort est une douce folie, un aveuglement coupable.

Les entrepreneurs défendent une vision, un futur et prennent le risque de faillir. L'entrepreneur est tourné vers l'avenir en tentant de maximiser la valeur, notamment par le biais de l'innovation. La réussite ou l'échec forment une régulation naturelle des activités.

La conclusion s'impose : au pouvoir public d'arbitrer et de gérer les conditions cadres de la société. Cela implique d'avoir un État fort et au service du bien commun.

En revanche, excepté pour les tâches régaliennes, l'État ne devrait pas s'occuper de l'exécution, car il n'est structurellement pas profilé pour le faire.

De plus, le peuple devrait se méfier d'un excès de régulation et de bureaucratie. C'est finalement exactement ce qu'il fait lorsqu'il montre sa défiance envers les institutions européennes.