

► Suite de la page 7

préserver nos marges et respecter nos partenaires commerciaux qui ont investi avec nous et à qui on doit garantir un volume d'affaires suffisant. Au total, nos ventes sont remontées à 822 386 unités en comptant la Russie et la Turquie, en dépit du tsunami du 11 mars, qui nous a fait perdre entre 15 000 et 20 000 véhicules. Cela sans pousser les voitures dans le réseau ni recourir un maximum aux loueurs, comme ont pu le faire certains concurrents. Et nous sommes redevenus rentables en Europe.

Capital: Votre point fort en Europe, c'est votre gamme hybride.

Didier Leroy: Il est vrai que nous avons acquis une avance technologique et une expérience unique, avec déjà 3,5 millions de véhicules hybrides sur les routes. En Europe, l'hybride représente 10% de nos ventes et Lexus, notre marque haut de gamme, de 55 à 60%. En Allemagne, la Prius est arrivée en tête cette année du classement TUV de la fiabilité. Croyez-moi, pour gagner chez eux, il faut vraiment être bon.

Capital: Quels sont les lancements prévus cette année ?

Didier Leroy: Nous sortirons cet été la Prius Plus, premier monospace hybride, puis la Prius rechargeable en fin d'année et, surtout, nous lançons la Yaris hybride. Cette voiture est une révolution, la première hybride dans ce niveau de gamme. Elle va nous permettre d'introduire l'hybride dans une usine française, puisque la Yaris de nouvelle génération est produite à 100% à Valenciennes. Nous venons de démarrer une troisième équipe de production, ce qui représente de 800 à 1 000 personnes supplémentaires. Nous espérons bien pérenniser ces emplois.

Capital: Les patrons se plaignent du coût de la main-d'œuvre en France. Partagez-vous cette critique ?

Didier Leroy: Il ne faut pas confondre coût du travail et niveau de salaire. On ne peut pas dire que les salaires des ouvriers soient trop élevés. Qui peut prétendre cela ? En revanche, nous sommes bien sûr preneurs si l'on peut réduire le poids des charges sociales, qui restent très lourdes en France. Mais le coût de la main-d'œuvre dans une voiture, pour la part constructeur, se situe entre 8 et 20%



La Yaris hybride sera produite à 100% à Valenciennes

suivant les modèles, les pays et le taux d'automatisation. On voit donc bien qu'il faut réfléchir au coût global de production pour améliorer notre compétitivité.

Capital: En faisant quoi par exemple ?

Didier Leroy: On ne demande pas à nos salariés de courir plus vite qu'Usain Bolt. Quand nous avons construit l'usine à Valenciennes, nous avons joué sur tous les facteurs de performance et de coût. Je vous donne un exemple : il était d'usage d'avoir, entre les différents bâtiments, un stock de 300 à 400 voitures pour éviter les ruptures de production. Nous avons divisé ce stock par dix, ce qui veut dire aussi diviser les surfaces de stockage par dix. Cela fait beaucoup d'économies. Quand j'ai fait visiter l'usine à mes collègues, ils ne voulaient pas le croire.

Capital: Que vous inspire le débat sur le made in France ?

Didier Leroy: Je suis d'accord avec l'idée qu'il faut défendre nos couleurs, comme savent le faire certains de nos voisins. On a le droit d'être un tout petit peu plus fier d'être français. La question est de savoir comment on maintient une activité

industrielle dans l'Hexagone. Il faut mettre tous les problèmes sur la table, avoir une vraie stratégie, une volonté politique très forte. Je me bats contre l'idée que notre avenir se situe uniquement dans la recherche et développement. Il faut que cela débouche sur des emplois industriels. Tous nos gamins ne travailleront pas dans des labos ou des bureaux d'étude.

Capital: Les constructeurs autos ont pourtant poussé leurs fournisseurs à délocaliser.

Didier Leroy: Ce n'est pas une fatalité. Toyota Motor Europe est fier d'avoir 34 fournisseurs sur le territoire français et 75% en Europe de l'Ouest et centrale. Nous n'imposons pas à nos équipementiers leurs lieux de production. Ce qui nous importe, c'est d'aller chercher les pièces au plus près de notre usine.

Capital: Toyota déclinait depuis 2007 en Europe. Comment avez-vous relancé la machine ?

Didier Leroy: Crise économique, cours élevé du yen... nous avons un dictionnaire complet de bonnes excuses pour expliquer ces difficultés.

Mais il fallait stopper cette spirale négative. C'est un peu comme au football, quand une équipe perd quatre matchs d'affilée, elle finit par jouer au-dessous de son vrai niveau parce qu'elle n'a plus confiance. Nous sommes redevenus une équipe de gagnants.

Capital: L'image de sérieux de Toyota n'avait-elle pas viré à l'ennuyeux ?

Didier Leroy: Le côté un peu trop consensuel de nos produits a sans doute joué dans la baisse des ventes. Si vous voulez plaire à tout le monde, vous faites trop de compromis et vous risquez de perdre votre personnalité. Mais depuis l'arrivée d'Akio Toyoda, le petit-fils du fondateur, à la présidence, nous sommes redevenus plus réactifs, avec une organisation par région. Désormais, l'Europe, dont j'ai la charge, sera aussi le pôle de compétence de Toyota pour le développement des véhicules des segments A (minicitadines), B (citadines) et C (compactes). L'idée est de retrouver de la passion dans tout ce que l'on fait, et bien sûr dans nos produits.

Propos recueillis par Christophe David