



## NOTE D'ANALYSE

# La recomposition dirigée de l'industrie automobile mondiale

*BYD, instrument des ambitions politico-économiques de l'État chinois — performances, instruments, fragilités, conséquences pour l'Europe*

Document de travail

Juillet 2026

## 1. Synthèse

En l'espace de trois ans, de 2023 à 2025, la hiérarchie mondiale de l'industrie automobile, structurée depuis près d'un siècle autour du triangle Allemagne–Japon–États-Unis, a été profondément ébranlée. Les comptes consolidés des exercices 2024 et 2025 des grands groupes automobiles occidentaux enregistrent des dégradations d'une ampleur inédite depuis la crise de 2008–2009, tandis que le chinois BYD (*Build Your Dreams*) s'est imposé comme premier producteur mondial de véhicules électriques et étend simultanément ses positions sur l'ensemble des marchés, à l'exception des États-Unis. La présente note établit trois constats. Premièrement, la trajectoire de BYD repose sur des choix industriels réels et cohérents — intégration verticale, pari sur l'hybride rechargeable, rupture technologique sur les batteries. Deuxièmement, ces choix n'auraient pas produit leurs effets sans un dispositif massif de soutien étatique inscrit dans la stratégie « Made in China 2025 », qui fausse structurellement les conditions de concurrence. Troisièmement, le modèle présente des fragilités documentées — endettement dissimulé dans le financement de la chaîne d'approvisionnement, pratiques commerciales contestables, dégradation de la rentabilité en 2025–2026 — qui n'invalident toutefois pas la portée stratégique de l'opération : le même schéma est en cours de réplique dans les secteurs prioritaires du 15<sup>e</sup> plan quinquennal chinois (2026–2030). Il en découle des enseignements directs pour la politique industrielle européenne — et, au-delà, une exigence de réforme de l'appareil décisionnel de l'Union et de ses États membres, dont dépendent la pérennité de nos économies et, par voie de conséquence, la stabilité politique du continent.

## 2. Un basculement mesurable : la dégradation des comptes consolidés des groupes occidentaux (exercices 2024–2025)

Sauf mention contraire, les données qui suivent sont tirées des comptes consolidés annuels des groupes concernés, établis en normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et arrêtés au 31 décembre de chaque exercice ; les résultats nets s'entendent en part du groupe ; les montants sont exprimés en toutes lettres dans le corps du texte, l'abréviation normalisée « Md » (milliard) étant réservée à la liste des références. Les contre-valeurs en euros sont calculées, pour les montants en yuans (CNY), au cours moyen d'environ 8 CNY pour 1 euro observé sur la période 2025–2026 ; pour les montants en dollars, au cours de change de la période à laquelle se rapporte chaque montant.

Les publications relatives aux exercices 2024 et 2025 dessinent une inflexion sans précédent récent. Chez Mercedes-Benz, le bénéfice net avait déjà reculé de 28 % au titre de l'exercice 2024 ; il a été presque divisé par deux au titre de l'exercice 2025 (–48,8 %, à 5,3 milliards d'euros, résultats publiés le 12 février 2026), son plus bas niveau depuis 2020, avec un chiffre d'affaires en repli de 9,2 % (132,2 milliards d'euros) et des livraisons en Chine en baisse de 19 % sur l'année 2025. La marge opérationnelle de l'activité automobile est tombée de 12,6 % (exercice 2023) à 8,1 % (exercice 2024), puis en deçà de 4 % (exercice 2025). Porsche AG, longtemps la machine à marges du groupe Volkswagen, a vu son bénéfice net chuter de 92 % au titre de l'exercice 2025, sous l'effet notamment de dépréciations de 3,9 milliards d'euros liées au réaligement de sa stratégie produit ; son résultat opérationnel est tombé à 90 millions d'euros, contre environ 5,3 milliards au titre de l'exercice 2024, soit une marge de 0,3 % contre 14,5 % un an plus tôt. Le groupe Volkswagen dans son ensemble a enregistré, au titre de l'exercice 2025, un bénéfice net en recul de 44,3 % (6,9 milliards d'euros, contre 12,4 milliards au titre de l'exercice 2024), son plus mauvais résultat depuis le *Dieseldgate* (exercice 2015), et a annoncé le 10 mars 2026 la suppression de 50 000 postes en Allemagne d'ici à 2030 — durcissement significatif du plan de 35 000 suppressions négocié avec les syndicats en décembre 2024.

Stellantis a publié le 26 février 2026, au titre de l'exercice 2025, une perte nette de 22,3 milliards d'euros (environ 26 milliards de dollars), imputable à 25,4 milliards d'euros de charges exceptionnelles liées à la remise à plat de sa stratégie d'électrification. Il s'agit de la première perte annuelle du groupe depuis sa création en 2021 et de la deuxième plus lourde perte jamais enregistrée par un groupe coté à Paris ; le dividende 2026 a été suspendu. Renault, enfin, a enregistré au premier semestre 2025 sa première perte nette semestrielle depuis 2020, de l'ordre de 11 milliards d'euros, essentiellement imputable à la dépréciation de sa participation dans Nissan, tout en avertissant d'une compression durable de ses marges sous l'effet de la concurrence chinoise. La rigueur commande de préciser que ces contre-performances ne sont pas mécaniquement attribuables au seul facteur chinois : les droits de douane américains instaurés en 2025 (impact estimé à 1,2 milliard d'euros pour Stellantis au titre de l'exercice 2025, à environ 3 milliards d'euros pour Volkswagen) et la surestimation généralisée du rythme de la transition électrique pèsent lourdement dans les charges constatées. Il n'en demeure pas moins que la pression concurrentielle chinoise constitue la variable structurelle commune à l'ensemble de ces publications — elle est explicitement citée par les directions financières de Volkswagen, de Mercedes-Benz et de Renault — et qu'elle conditionne les trajectoires de redressement annoncées.

### 3. Une expansion simultanée sur l'ensemble des marchés

L'erreur analytique la plus répandue consiste à traiter le phénomène BYD comme un fait chinois circonscrit au marché chinois. Les données démentent cette lecture. En 2025, BYD a produit 4,48 millions de véhicules et vendu 2,26 millions de véhicules 100 % électriques, contre 1,64 million pour Tesla, confirmant sa position de premier constructeur mondial de véhicules électriques acquise en 2024 (année où le groupe avait écoulé environ 4,27 millions de véhicules à énergie nouvelle, toutes motorisations confondues). Le groupe détient environ 15 % de son marché intérieur (2025) et constitue le deuxième exportateur automobile chinois, avec environ un million d'unités exportées au titre de l'exercice 2025, soit 17 % des ventes à l'étranger des constructeurs chinois.

En Asie du Sud-Est, le basculement a été particulièrement rapide. En Thaïlande — base industrielle des constructeurs japonais depuis quatre décennies — BYD a capté environ 40 % du segment électrique dès 2023–2024, quelques trimestres seulement après son entrée sur le marché ; Subaru et Suzuki ont annoncé en 2024 la fermeture de leurs usines thaïlandaises. À Singapour, BYD est devenue en 2024 la première marque du marché, toutes motorisations confondues, devant Toyota. En Malaisie, elle s'est imposée en 2024 comme première marque électrique du pays.

En Europe, les marques chinoises ont représenté environ 11 % des ventes de véhicules électriques en 2025, part en progression continue de trimestre en trimestre. Les immatriculations de BYD dans l'Union européenne ont progressé de 155 % au premier trimestre 2026 (environ 73 000 unités), en dépit des droits compensateurs instaurés par l'Union en octobre 2024 à l'issue de l'enquête antisubventions ouverte en octobre 2023 (17,0 % pour BYD, s'ajoutant au droit de douane de 10 %). Au Brésil, BYD a capté environ 70 % du segment électrique dès 2023–2024 et a implanté son usine de Camaçari (Bahia) sur l'ancien site de Ford, abandonné par le constructeur américain en 2021. En Norvège, marché électrique parmi les plus matures au monde, le SUV Tang s'était classé dans les meilleures ventes dès sa commercialisation en 2021. Seuls les États-Unis demeurent fermés, par l'effet cumulé du relèvement à 100 % des droits de douane sur les véhicules électriques chinois (mai 2024) et de la réglementation sur les véhicules connectés adoptée en janvier 2025.

La portée politique de ce renversement a trouvé une illustration éloquente les 25 et 26 février 2026 : le chancelier Friedrich Merz s'est rendu à Pékin, pour son premier déplacement en Chine, accompagné d'une trentaine de dirigeants d'entreprises, dont les présidents de Volkswagen, de BMW et de Mercedes-Benz, afin de plaider auprès de Xi Jinping et de Li Qiang pour des « conditions de

concurrence équitables » et la sécurité des approvisionnements en terres rares. Vingt ans plus tôt, un chancelier allemand se rendait en Chine pour ouvrir des marchés à son industrie ; il s’y rend aujourd’hui pour en négocier la protection. L’inversion du rapport de force est constituée.

#### 4. Les fondements micro-industriels : trois décisions structurantes

L’explication par le coût du travail ne résiste pas à l’examen : des dizaines de constructeurs chinois ont bénéficié du même avantage salarial sans jamais percer. La singularité de BYD tient à sa trajectoire et à trois décisions stratégiques prises bien avant que le groupe n’entre dans le champ de vision des analystes occidentaux.

Fondée en 1995 à Shenzhen par Wang Chuanfu, ingénieur chimiste alors âgé de vingt-neuf ans, avec un capital initial emprunté pour partie auprès de son cousin, l’entreprise s’est d’abord imposée dans les batteries rechargeables, devenant fournisseur de Motorola puis de Nokia à la fin des années 1990, et premier fabricant mondial de batteries nickel-cadmium au début des années 2000. En 2003, le rachat du constructeur automobile public Qinchuan (Xi’an), alors en difficulté, fut accueilli par une sanction boursière immédiate et un scepticisme unanime. Le pari sous-jacent — la valeur du véhicule se déplacera du moteur vers la batterie, et nul ne maîtrise la batterie mieux que BYD — s’est révélé exact avec quinze ans d’avance.

La première décision structurante est l’intégration verticale quasi complète : batteries, semi-conducteurs (via BYD Semiconductor), moteurs électriques, électronique de puissance, jusqu’au logiciel embarqué, ainsi qu’une sécurisation amont de l’approvisionnement en lithium en Chine et en Amérique du Sud. Lorsque la pénurie mondiale de semi-conducteurs a paralysé la production automobile en 2021–2022, BYD a maintenu ses cadences quand ses concurrents, dépendants de centaines de sous-traitants, arrêtaient leurs chaînes. Chaque crise d’approvisionnement a ainsi accru son avantage relatif.

La deuxième décision est le pari sur l’hybride rechargeable, concrétisé par la technologie DM-i (*Dual Mode intelligent*) lancée en janvier 2021, à contre-courant du dogme du tout-électrique alors dominant. Dans une Chine où les infrastructures de recharge demeuraient rares hors des grandes métropoles, l’hybride rechargeable constituait la seule offre pertinente pour des centaines de millions de conducteurs. Ce choix a ouvert à BYD un marché de masse inaccessible à Tesla et généré les volumes — donc les économies d’échelle — qui fondent aujourd’hui sa compétitivité-coût.

La troisième décision est la Blade Battery, présentée en mars 2020 : une chimie lithium-fer-phosphate (LFP) moins coûteuse que les chimies nickel-cobalt de la concurrence, présentant une sécurité supérieure (résistance au test de perforation) et une durée de vie accrue. Elle a permis à BYD de conjuguer prix inférieurs et argument de sécurité — combinaison rare. Le fait que Tesla se soit approvisionnée en cellules BYD pour une partie de ses Model Y produites en Allemagne en 2022–2023, fût-ce brièvement, illustre le renversement technologique opéré. Au total, BYD n’a pas construit de meilleures voitures : il a construit un système industriel que ses concurrents ne peuvent répliquer à structure de coûts et de gouvernance constante.

## 5. Le facteur déterminant : l'encadrement étatique et l'asymétrie concurrentielle

Ce récit industriel, pour exact qu'il soit, demeure incomplet. Depuis l'origine, BYD opère dans un cadre auquel aucun de ses concurrents n'a accès. Le plan « Made in China 2025 », dévoilé par le Conseil des affaires d'État en mai 2015, désignait explicitement le véhicule à énergies nouvelles parmi les dix secteurs dans lesquels la Chine entendait conquérir une position dominante mondiale. BYD est l'instrument de cette stratégie ; l'État chinois en est le joueur. Les ordres de grandeur sont documentés. Selon l'étude de l'Institut de Kiel publiée en avril 2024, BYD a perçu au moins 3,4 milliards d'euros de subventions directes sur la période 2018–2022, le flux annuel ayant été multiplié par près de dix entre l'exercice 2020 (environ 0,2 milliard d'euros) et l'exercice 2022 (2,1 milliards d'euros). Au milieu de la décennie 2010, les aides publiques comptabilisées par le groupe ont, certaines années — l'exercice 2016 notamment, année du recrutement de l'ancien directeur du design d'Audi, Wolfgang Egger —, représenté l'essentiel, sinon la totalité, de son résultat net. À l'échelle sectorielle, le CSIS (*Center for Strategic and International Studies*) évaluait en 2024 le soutien public cumulé de l'État chinois à la filière des véhicules à énergies nouvelles à environ 231 milliards de dollars (de l'ordre de 210 milliards d'euros au cours moyen de la période) sur la période 2009–2023.

Le dispositif a mobilisé tous les canaux : subventions directes à l'achat dans le cadre du programme national en vigueur de 2010 à fin 2022 — les estimations d'analystes situant l'aide publique par véhicule, au pic du dispositif, entre 2 000 et 4 000 euros —, foncier industriel cédé à des conditions préférentielles, crédit bonifié des banques publiques, crédits d'impôt à la recherche, et commande publique garantie pour les flottes d'autobus et de taxis de centaines de municipalités. La conséquence est de nature structurelle : Volkswagen, Toyota ou Stellantis affrontent un concurrent dont la formation de la marge n'obéit pas aux mêmes règles que la leur, et qui a pu pratiquer durablement des prix déconnectés de ses coûts complets, l'État comblant silencieusement l'écart. C'est ce constat qui a fondé l'enquête anti-subventions ouverte par la Commission européenne en octobre 2023 et les droits compensateurs institués en octobre 2024.

Un élément mérite une attention particulière : le calendrier du retrait. Lorsque les gouvernements occidentaux ont commencé à réagir, Pékin réduisait déjà ses instruments les plus visibles — le programme national de subventions à l'achat a pris fin le 31 décembre 2022 — non sous la contrainte, mais parce que l'objectif était atteint : l'appareil productif était constitué, la chaîne de valeur verrouillée, la concurrence affaiblie. Les aides se sont effacées une fois leur office rempli, laissant les régulateurs occidentaux traiter un problème qui avait déjà changé de nature.

## 6. Les fragilités du modèle : dette dissimulée, volumes contestés, qualité, contentieux

Le tableau serait incomplet sans l'examen des vulnérabilités, qui se sont matérialisées à partir de 2025. La première est comptable. En mai 2025, le cabinet indépendant GMT Research (Hong Kong) a réestimé la dette nette réelle de BYD à environ 323 milliards de yuans (de l'ordre de 40 milliards d'euros), contre moins de 30 milliards de yuans (moins de 4 milliards d'euros) affichés au bilan — soit un rapport supérieur à dix. L'écart réside dans le « financement de la chaîne d'approvisionnement » : BYD réglait alors ses fournisseurs dans un délai moyen d'environ 275 jours, contre une norme sectorielle de 50 à 60 jours, transformant de fait ses sous-traitants en source de financement hors bilan. L'ampleur du mécanisme a conduit certains analystes à évoquer le précédent Evergrande — comparaison discutable dans ses termes, mais révélatrice du degré d'inquiétude. Sous pression réglementaire, les constructeurs chinois se sont engagés en juin 2025 à ramener les délais de paiement fournisseurs à 60 jours.

La deuxième fragilité porte sur la sincérité des volumes. La pratique dite des « véhicules d’occasion à zéro kilomètre » — immatriculation de véhicules neufs par les concessionnaires au nom de sociétés qu’ils contrôlent afin d’atteindre les objectifs commerciaux, puis remise immédiate sur le marché de l’occasion — a été publiquement dénoncée en mai–juin 2025, notamment par le président de Great Wall Motor, et critiquée par les autorités chinoises elles-mêmes. Elle jette un doute méthodologique sur la part des volumes déclarés correspondant à une demande finale effective, doute que les images de parcs de stockage saturés diffusées en 2024–2025 ont nourri.

La troisième fragilité tient à la qualité. BYD a procédé en septembre 2024 au rappel d’environ 97 000 véhicules (modèles Dolphin et Yuan Plus) pour un défaut du contrôleur de colonne de direction présentant un risque d’incendie — le plus important rappel de son histoire à cette date — puis, en octobre 2025, au rappel d’environ 115 000 véhicules supplémentaires (modèles Tang et Yuan Pro). La multiplication des signalements de défauts logiciels et d’équipements sur les réseaux sociaux chinois en 2025 complète ce tableau. S’y ajoute un contentieux social et réputationnel : en décembre 2024, les autorités brésiliennes ont retiré 163 ouvriers chinois du chantier de l’usine de Camaçari, employés dans des conditions qualifiées par le ministère public du travail d’« analogues à de l’esclavage » (passeports confisqués, journées de quatorze heures), procédure judiciaire engagée en mai 2025 et suivie au plus haut niveau de l’État brésilien.

Enfin, la rentabilité se dégrade. Le bénéfice net de BYD a reculé de 19 % au titre de l’exercice 2025 (32,6 milliards de yuans, soit environ 4,1 milliards d’euros), puis de 55 % au premier trimestre 2026 (4,08 milliards de yuans soit environ 510 millions d’euros), avec un chiffre d’affaires trimestriel en repli de 11,8 % sur un an — conséquence d’une guerre des prix domestique que les autorités chinoises ont elles-mêmes publiquement jugée insoutenable à compter de la mi-2025, dans un marché où les capacités de production installées représentent environ le triple de la demande intérieure, et où Geely érode les positions de BYD. Lorsque Pékin enjoint à ses propres champions de modérer leur agressivité tarifaire, c’est que le modèle atteint une limite. Aucun de ces éléments n’annonce un effondrement : le groupe demeure massif, bénéficiaire et premier constructeur mondial de véhicules électriques, et ses immatriculations européennes progressaient encore de 155 % au premier trimestre 2026. Mais les fissures sont réelles, documentées, et désormais intégrées par les marchés.

## 7. Portée stratégique : un cas d’école appelé à se répliquer

La question décisive n’est pas de savoir si BYD s’effondrera sous le poids de sa dette dissimulée ou deviendra le Toyota du XXI<sup>e</sup> siècle. Elle est de comprendre que l’automobile ne constitue que le premier théâtre d’application à grande échelle d’une méthode : désignation publique d’un secteur cible, subventionnement massif de la phase de constitution, conquête simultanée des marchés extérieurs, puis retrait des aides une fois la position acquise et la chaîne de valeur verrouillée. Cette méthode est reconduite : les recommandations du 15<sup>e</sup> plan quinquennal (2026–2030), arrêtées lors du quatrième plénum du Comité central en octobre 2025 et adoptées par l’Assemblée nationale populaire en mars 2026, désignent nommément les secteurs visés — semi-conducteurs, intelligence artificielle, biotechnologies, aérospatial, nouveaux matériaux, énergies nouvelles. La liste est publique; nul besoin de la deviner.

Pour l’Europe, trois enseignements se dégagent. Le premier concerne la temporalité : les instruments de défense commerciale déployés après la constitution de l’avantage — les droits compensateurs d’octobre 2024 n’ont pas empêché une progression de 155 % des immatriculations de BYD dans l’Union au premier trimestre 2026 — traitent les symptômes d’un rapport de force déjà inversé. L’action publique pertinente se situe en amont, dans la phase de constitution des positions, ce qui suppose une capacité d’anticipation sectorielle que la liste des priorités du 15<sup>e</sup> plan rend précisément

possible. Le deuxième enseignement porte sur la doctrine : l'asymétrie ne relève pas du dumping conjoncturel mais d'une différence de nature entre un capitalisme d'État stratège et des économies où la formation de la marge obéit à la discipline du marché ; y répondre exige des instruments de même échelle temporelle — conditionnalité des aides, exigences de contenu local et de transferts de technologie pour les implantations chinoises en Europe, réciprocité effective dans l'accès aux marchés publics.

Le troisième enseignement intéresse directement les travaux de l'Institut : la grammaire observée dans l'automobile — intégration verticale soutenue par la puissance publique, sécurisation des intrants critiques, verrouillage des chaînes de valeur — est exactement celle qui structure les débats européens sur les industries de souveraineté, de la base industrielle et technologique de défense aux semi-conducteurs. Le précédent automobile fournit à cet égard un matériau d'analyse dont l'Europe n'a plus les moyens de différer l'exploitation : construire une entreprise — ou une politique industrielle — en 2026 sur les prémisses de 2005 revient à s'exposer à un choc que l'on aura refusé de voir venir.

Un dernier enseignement excède le champ de la politique industrielle et touche à l'architecture institutionnelle elle-même. Face à un État dirigiste capable d'aligner sur plusieurs décennies planification, financement et diplomatie économique, l'Union européenne oppose un appareil décisionnel dont la lourdeur et la lenteur — unanimité résiduelle, comitologie, cycles budgétaires septennaux — sont constitutives. Ce handicap n'est pas une fatalité, mais il ne se corrigera pas spontanément : il appelle une réforme conduite au sein même des institutions bruxelloises comme dans chacun des États membres, au premier rang desquels l'Allemagne, dont le modèle exportateur est le plus directement exposé au précédent que documente la présente note. L'enjeu excède la préservation de telle ou telle filière : c'est la pérennité de nos économies qui est en cause et, avec elle, la stabilité politique du continent. L'histoire européenne enseigne que les déclassements industriels non maîtrisés nourrissent les formations extrémistes qui prospèrent sur ce terrain, et dont l'accession aux responsabilités ouvrirait une page plus douloureuse encore que celle qui vient d'être décrite. La réactivité n'est donc plus une simple vertu de gestion : elle est devenue une condition de la survie économique et politique de l'Europe.

## Références

1. Stellantis N.V., résultats de l'exercice 2025, communiqué du 26 février 2026 (perte nette de 22,3 Md€ ; charges exceptionnelles de 25,4 Md€).
2. Mercedes-Benz Group AG, résultats de l'exercice 2025, communiqué du 12 février 2026 (bénéfice net -48,8 %, à 5,3 Md€) ; résultats de l'exercice 2024 (bénéfice net -28 %).
3. Volkswagen AG, résultats de l'exercice 2025, communiqué du 10 mars 2026 (bénéfice net -44,3 %, à 6,9 Md€ ; suppression de 50 000 postes en Allemagne d'ici à 2030).
4. Porsche AG, résultats de l'exercice 2025 (bénéfice net -92 % ; dépréciations de 3,9 Md€).
5. BYD Co. Ltd, résultats de l'exercice 2025 (bénéfice net -19 %, à 32,6 Md CNY, le yuan chinois, soit environ 4,1 milliards d'euros) et du premier trimestre 2026 (bénéfice net -55 %) ; ACEA (Assemblée Nationale Populaire), immatriculations UE, T1 2026.
6. Institut de Kiel pour l'économie mondiale (IfW), Foul Play? On the Scale and Scope of Industrial Subsidies in China, avril 2024.
7. CSIS (Scott Kennedy), The Chinese EV Dilemma: Subsidized Yet Striking, 2024.
8. GMT Research (Hong Kong), rapport sur l'endettement de BYD, mai 2025.
9. Commission européenne, enquête antisubventions sur les véhicules électriques à batterie originaires de Chine (ouverte en octobre 2023) ; règlement d'exécution instituant des droits compensateurs définitifs, octobre 2024.
10. Ministério Público do Trabalho (Brésil), procédure relative au chantier de Camaçari (Bahia), décembre 2024 – mai 2025.
11. Comité central du PCC (Parti Communiste Chinois), recommandations relatives au 15<sup>e</sup> plan quinquennal (2026–2030), quatrième plénum, octobre 2025 ; adoption par l'ANP, mars 2026.