

La Turquie est l'un des fournisseurs importants de la France



Le partenariat turco-français occupe une place très importante dans le développement historique de la production d'automobile turque. Ce partenariat commence avec la pose des fondations des usines de production d'OYAK Renault à Bursa en 1969, et la production en série du premier véhicule en 1971. Les usines de Bursa sont les plus grandes usines de l'entreprise en dehors de l'Europe. Bien entendu, non seulement les véhicules des usines OYAK Renault, mais aussi diverses marques automobiles françaises bien connues telles que Peugeot et Citroën sont entrées respectivement dans le top 5 et le top 10 parmi les véhicules les plus achetés sur le marché intérieur turc en 2020. En outre, des géants de l'industrie des fournisseurs tels que Bosch, Federal Mogul, Bridgestone, Maxion, Pirelli, Autoliv, Goodyear, ZF, Magneti Marelli ont également des investissements en Turquie. Les sociétés françaises, Valeo, Akwel et Faurecia ex-

portent chaque année des millions de dollars de composants et pièces automobiles depuis la Turquie vers de nombreux pays du monde.

Malgré la pandémie, la France maintient sa position de marché importante dans les exportations automobiles de la Turquie. Elle se classe au 2e rang des exportations du secteur automobile de la Turquie avec

La France se classe au premier rang des pays vers lesquels la Turquie exporte le plus dans l'industrie automobile.

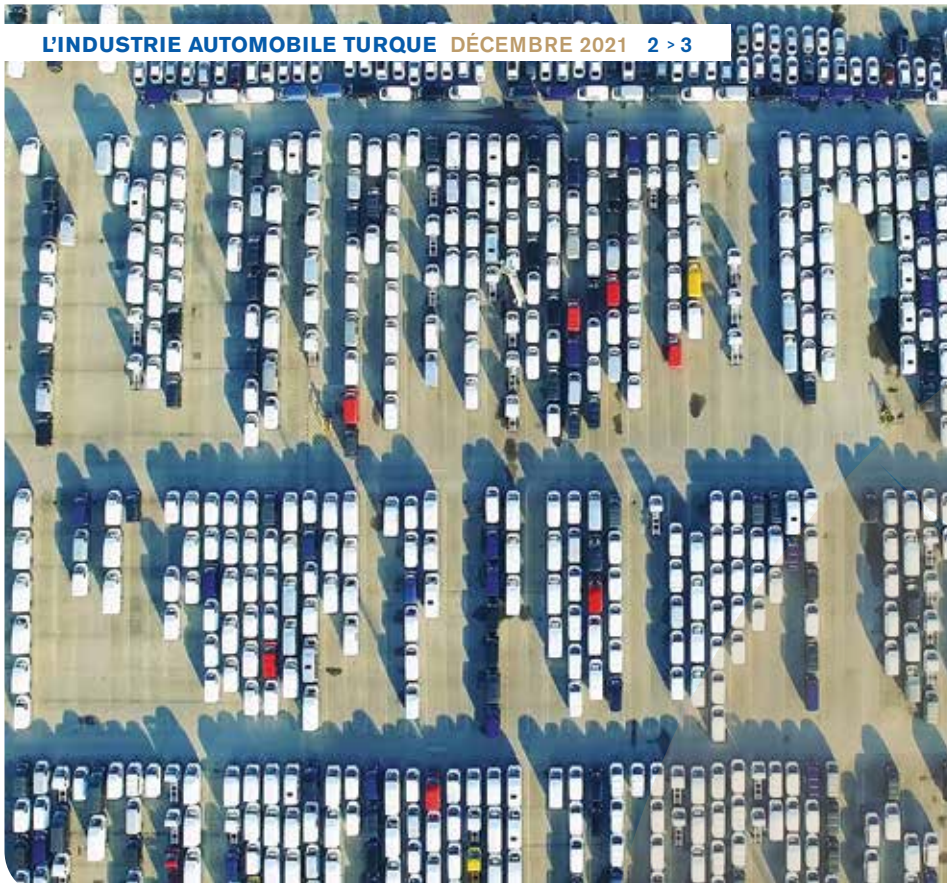
3 milliards de US\$ en 2020, représentant une part de 11 %. D'autre part, les importations automobiles de la Turquie en provenance de France ont atteint 4 milliards de US\$. La Turquie fait partie des principaux

pays depuis lesquels la France importe des automobiles. La Turquie, qui se classe au 1er rang des importations françaises d'autobus et au 4e rang des importations de voitures particulières, se classe au 5e rang des importations automobiles totales de la France. Si on analyse les exportations automobiles de la Turquie vers la France en détail, on constate que les voitures particulières représentent plus de 50 % avec 1,6 milliard de US\$. L'industrie automobile la suit avec 423 millions de US\$, les véhicules automobiles pour le transport de marchandises avec 404 millions de US\$, les bus-midibus-minibus avec 275 millions de US\$ et les dépanneuses avec 87 millions de US\$. Par ailleurs, la Turquie se classe 5e pour les importations de ceintures de sécurité en France, 2e pour les importations de jantes et leurs composants et pièces, 3e pour les importations de systèmes de suspension et 2e pour les importations de sièges de véhicules automobiles.. ■

2 La Turquie, base de production des constructeurs automobiles internationaux

4 L'industrie automobile turque s'est montrée résistante aux crises

6 OYAK Renault, l'un des meilleurs exemples de la coopération turco-française



La Signature de la Turquie dans l'Automobile

Les pays européens sont les plus grands marchés d'exportation de la Turquie, qui est à la jonction de l'Europe, du Moyen-Orient et de l'Asie centrale. Les facteurs les plus importants à cet égard sont, bien entendu, l'union douanière et la proximité du marché avec la Turquie. L'industrie automobile, qui a commencé à se développer en Turquie après la production de la première automobile turque « Devrim » en 1961, a montré à quel point elle est importante dans le secteur avec sa solide structure de capital, ses partenariats étrangers et une industrie équipementière solide. La qualité de la main-d'œuvre, sa géographie, la capacité de production flexible et la fourniture d'un système de qualité permettent également à l'industrie d'être compétitive. Avec toutes ces particularités, au point atteint aujourd'hui, la Turquie est le 14^e au monde et le 4^e en Europe dans l'industrie automobile ; en ce qu'il s'agit

Au cours des 15 dernières années consécutives, l'industrie de l'automobile a été le plus important secteur d'exportation turque.

des véhicules utilitaires, elle est le deuxième constructeur automobile en Europe. Les secteurs turcs de l'industrie automobile et équipementière ont prouvé leur compétence en matière de gestion de la qualité et d'efficacité de la production avec leurs exportations vers les marchés mondiaux. Cependant, grâce à sa solide infrastructure en termes à la fois d'industrie automobile et équipementière, elle continue de maintenir sa position avantageuse malgré des équilibres commerciaux changeants. Au cours de cette année, les chiffres d'exportation de la Turquie dans l'industrie auto-

mobile et équipementière ont augmenté et le secteur se prépare à clôturer cette année avec des chiffres d'exportation importants.

Turquie, Centre d'Innovation

La Turquie est l'un des pays qui s'est imposé en tant que centre de production et de R&D, en particulier ces dernières années, lorsque l'industrie automobile mondiale a connu un processus de transformation rapide. Il existe 190 centres de R&D et de conception en Turquie où les constructeurs automobiles et les fournisseurs développent des produits et des processus de production innovants. Par exemple, le centre de R&D de Ford Otosan à Istanbul est l'un des trois plus grands centres du groupe Ford dans le monde. Le centre de R&D de Fiat à Bursa est le seul centre de la société opérant sur le marché européen en dehors de l'Italie. Des entreprises telles que Toyota, qui a produit les premiers modèles hybrides en Turquie et les a exportés dans le monde, et des marques mondiales telles que Renault, MAN et Mercedes-Benz continuent de démontrer l'importance de l'industrie automobile turque sur le marché mondial, car la Turquie et l'industrie automobile turque, qui est considérée comme un centre d'innovation, suivent de près les changements dans le monde et adaptent rapidement les technologies innovantes à l'industrie.

Le Choix d'Investissement des Marques Mondiales

La Turquie se distingue également en matière d'investissement. Certaines marques mondiales figurent dans le top 10 des exportations turques en 2020. L'Usine d'Oyak Renault, qui est parmi les premiers en terme d'exportations turques de voitures particulières, est la première du groupe Renault et la seule usine en Turquie parmi les usines produisant des moteurs pour véhicules hybrides. Lorsque le nouvel investissement de Ford Automotive à Kocaeli, qui sera mis en service en 2023, sera achevé, la capacité de production de véhicules utilitaires passera de 440 000 à 650 000 unités, et la capacité d'assemblage de batteries atteindra 130 000 unités. Les installations de production de Toyota à Sakarya, d'une capacité de 280 000 unités, sont l'usine de la marque avec la plus grande capacité de production en Europe. 75 % des véhicules qui y sont produits sont des véhicules hybrides. Mercedes-Benz Türk, qui a produit environ la moitié des bus produits en Turquie en 2020 avec 3 611 unités, apporte également une contribution significative à l'économie turque. ■



Albert Saydam / Président de l'Association des Fabricants de Fournitures de Véhicules (TAYSAD)

“NOTRE OBJECTIF EST D'ÊTRE DANS LE TOP 10 DE LA PRODUCTION MONDIALE”

L'industrie équipementier turque de l'automobile est l'un des principaux moteurs de l'économie turque avec la valeur qu'elle crée. En particulier notre expérience de travail avec des équipementiers européens, notre capacité de production flexible, notre main-d'œuvre bien formée et entreprenante, notre conformité aux systèmes de qualité internationaux et aux réglementations techniques, notre intégration complète avec nos partenaires étrangers, nos études de R&D/conception et notre expérience à l'exportation sont les points forts de notre industrie qui nous démarque des autres. Avec les 480 entreprises du secteur équipementier que nous représentons, nous, en tant qu'Association des Fabricants de Fournitures de Véhicules (TAYSAD), ajoutons de la valeur à l'économie turque avec un chiffre d'affaires d'environ 22 milliards d'euros, des exportations directes de 9 milliards d'euros et plus de 200 000 emplois. En tant que TAYSAD, nous voulons placer l'industrie équipementier d'automobile dans le top 10 de la production mondiale avec sa conception, sa technologie et sa capacité de fourniture sur le marché mondial d'ici 2030. Nous sommes actuellement à la 14ème place. Nous avons fixé 4 priorités principales pour atteindre cet objectif. Nous avons accéléré notre travail sous les rubriques des nouvelles technologies, de l'industrie équipementier compétitive, de l'augmentation des exportations et des associations fortes. Notre objectif sera de produire des solutions rationnelles, environnementales et durables pour l'économie turque et notre industrie.



Premier choix pour la fourniture de pièces automobiles

La Turquie est devenue l'un des centres de production et de fourniture les plus importants pour les constructeurs automobiles européens, en particulier ces dernières années. Durant la pandémie, la proximité de la Turquie avec l'Europe et son réseau de transport avancé ont assuré une fourniture non interrompue vers l'Europe. De plus, depuis 2000, les fabricants d'équipement d'origine (OEM) ont investi plus de 15 milliards de US\$ dans leurs opérations en Turquie. L'objectif de l'industrie équipementier turque en 2021 et au-delà est de créer des feuilles de route technologiques. Ainsi, il sera possible de créer en Turquie un environnement propice au développement des technologies nécessaires aux véhicules électriques.

Nouveaux investissements technologiques de l'industrie équipementier

D'autre part, les entreprises de l'industrie équipementier turque jouent un rôle essentiel dans la transformation d'électrification de la Turquie. En suivant de près cette transformation, l'industrie équipementier

redéfinira sa vision et réalisera de nouveaux investissements technologiques. L'un des objectifs des équipementiers automobiles turcs est de réaliser le projet de création d'un centre d'innovation qui se concentrera sur l'électrification. L'objectif d'exportation de 2024 du secteur est de 15 milliards de US\$. Les entreprises de l'industrie équipementier turque ont la capacité de produire des pièces qui représentent 85 à 90 % d'un véhicule, à l'exception de certains produits. Parmi les groupes de produits fabriqués par ces entreprises, on retrouve des produits tels que le moteur et les pièces de moteur, les systèmes et pièces de freinage, les pièces de suspension, les composants de sécurité, les vitres automobiles ainsi que les sièges. L'industrie équipementier turque exporte principalement vers les pays européens ; en particulier, les exportations vers l'Allemagne, la France et l'Italie sont considérables. En ce qui concerne spécifiquement la France, l'industrie équipementier turque y exporte principalement des ceintures de sécurité, des roues, des systèmes de suspension et des sièges de véhicules automobiles. ■

Le pays dont le marché intérieur est en croissance malgré les conditions d'épidémie mondiales :

La Turquie



Baran Çelik / Président de l'Association des Exportateurs de l'Industrie Automobile d'Uludağ

L'INDUSTRIE AUTOMOBILE TURQUE RÉSISTANTE FACE AUX CRISES

L'industrie automobile turque, en tant que partie importante de l'écosystème automobile mondial, est affectée par les récents développements et la pandémie, mais notre industrie sortira avec succès de ce processus grâce à ses 60 ans d'expérience dans la production, sa main-d'œuvre qualifiée et jeune, son industrie équipementière de pointe et une expérience d'exportation avancée, et jouera un rôle important dans l'avenir de l'industrie automobile. On considère qu'il est indispensable d'investir dans la haute technologie à moyen et long terme et de se tourner vers des composants et pièces à haute valeur ajoutée. Dans les années à venir, il sera important pour nos constructeurs existants de se tourner vers des véhicules à énergie alternative et d'attirer de nouveaux investissements dans les véhicules à énergie alternative dans notre pays. Nous voyons une excellente opportunité de construire l'industrie automobile nationale en phase avec l'évolution de l'industrie automobile. Avec les nouveaux investissements que nous allons réaliser, nous prévoyons que nos exportations automobiles, qui s'élèvent actuellement à environ 30 milliards de US\$, atteignent 40 milliards de US\$. En outre, la création d'une feuille de route compatible avec le Pacte Vert de l'UE fait partie de nos priorités. Les investissements à grande échelle de la France dans notre pays et le chiffre d'exportation d'environ 7 milliards de US\$ vers notre pays ont fait de la Turquie un partenaire commercial important pour la France. Le volume du commerce extérieur entre les deux pays a dépassé 16 milliards de US\$. La compagnie Renault investie en Turquie depuis 50 ans et est l'un des plus gros investisseurs étrangers dans notre pays. Dans ce processus de transformation, la coopération croissante est importante pour les deux pays.

La baisse de la production mondiale de véhicules automobiles et le ralentissement du commerce dû à la pandémie ont affecté de nombreux pays. Alors qu'avant la pandémie, l'agenda le plus important de l'industrie automobile était la transformation numérique et technologique, la situation dans le monde a changé les priorités au cours des deux dernières années. Avec l'année 2021, on a commencé à observer des signes de reprise, mais la crise des puces semi-conductrices, les problèmes de matières premières et de

Malgré la pandémie, la Turquie s'est positionnée parmi les pays qui ont augmenté leurs ventes de véhicules automobiles et qui ont investi dans leur main-d'œuvre.

logistique déclenchés par l'épidémie continuent d'être les problèmes majeurs auxquels fait face l'industrie. Il ne semble pas que l'industrie automobile puisse atteindre les chiffres de prépandémie avant 2023.

Malgré ce contexte défavorable, il y a des pays qui ont su transformer cette situation en opportunité. La Turquie en fait partie. Prouvant sa compétitivité internationale avec ses réussites, l'industrie automobile de la Turquie a subi une profonde transformation structurelle au cours des 20 dernières années. Le secteur, qui se tourne vers les marchés développés, adopte une production durable, prend des mesures très importantes dans le domaine de la R&D et dont 75 à 80 % des exportations automobiles sont vers les pays européens, a clôturé l'année 2020 avec un marché intérieur d'environ 800 000 unités et une croissance de 62 %. En 2020, les exportations automobiles s'élevaient à 25,5 milliards de US\$, tandis que la production de véhicules automobiles



Le pays était de 1,3 million d'unités. Alors que les ventes sur le marché intérieur ont sérieusement chuté dans de nombreux pays du monde, le contraire s'est produit en Turquie. Grâce à son expérience de production automobile de plus d'un demi-siècle dans le secteur, le succès de la Turquie à s'adapter très rapidement à la transformation de l'industrie mondiale repose sur cette expérience, ainsi que sur ses connaissances, sa main-d'œuvre qualifiée et dynamique et sa forte capacité de R&D. De nombreuses entreprises mondiales telles que Ford, Toyota et Fiat considèrent la Turquie comme un centre d'innovation avec les centres de R&D qu'elles ont établis en Turquie. Outre des entreprises telles que Toyota qui ont produit les premiers modèles hybrides en Turquie et les ont exportés dans le monde, Renault, MAN et Mercedes-Benz font partie des entreprises qui continuent à montrer l'importance de l'industrie automobile turque sur le marché mondial. ■

L'industrie automobile turque en chiffres

25

milliards 549 millions de US\$
Exportations de l'industrie automobile de la Turquie en 2020

milliards de US\$

Depuis 2020, la France se classe au 2^e rang des exportations automobiles turques avec 3 milliards de US\$.

3

800.000

Chiffre des ventes de véhicules automobiles sur le marché intérieur de la Turquie en 2020

4

L'industrie automobile turque est le 4^e pays producteur d'automobile en Europe.

% 11

La France représente 11 % des exportations automobiles de la Turquie. (2020)



La Turquie se classe au 1^{er} rang des importations de bus en France.

% 15

La part de l'industrie automobile et des fournitures turques dans les exportations globales de la Turquie.

1.3

Nombre de véhicules automobiles produits en Turquie en 2020.



Contribution importante de l'industrie automobile turque à l'Europe

La Turquie a devenu au cours des dernières années, l'une des adresses les plus importantes d'approvisionnement et production pour les constructeurs d'automobiles européens. La candidature de la Turquie à l'Union Européenne et l'Union Douanière est un critère important pour les sociétés d'automobiles et équipementiers européennes. L'industrie automobile qui occupe la première place dans l'exportation en Turquie depuis des années, tient à saisir de nouvelles opportunités et avantages tout en tenant compte des risques et difficultés en

Industrie automobile turque, connue pour son rendement et efficacité, exporte environ 70 % de ses produits vers l'UE.

raison des turbulences dans l'industrie automobile occidentale. L'industrie automobile turque est prête à supporter activement le changement et évolution du secteur en Europe, et elle dispose du savoir-faire, de l'expérience, de la main-d'œuvre et de l'en-

vironnement d'investissement nécessaires. Actuellement, les membres de l'Union Européenne vers lesquels vont environ 70 % des exportations resteront la principale cible d'exportation pour l'industrie automobile turque. En ce qui concerne le segment des véhicules conventionnels, la Turquie occupe une position forte en Europe comme dans plusieurs autres marchés, et elle continue à renforcer sa position compétitive. En raison de la demande venant de l'Europe, les fournisseurs se tournent de plus en plus vers les véhicules hybrides, dont la part dans les exportations est en train d'augmenter. Alors que, surtout en Europe, on s'éloigne des moteurs à combustion interne pour se tourner vers les voitures électriques, l'industrie automobile turque continue de se développer dans ce domaine également, augmentant la diversité de ses produits.

Depuis deux ans, en raison des dégâts économiques causés par la pandémie mondiale, l'industrie automobile rencontre de sérieuses difficultés en Europe et dans le monde. Dans l'Union Européenne, le marché automobile a fini par se reculer de plus de 20 % en 2020. Dans de nombreux pays européens, les ventes de voitures sont tombées aux chiffres des années 1950. Grâce à la croissance du marché intérieur, l'industrie automobile et équipementier turque s'en est tirée à bon compte par rapport à l'Europe, avec une baisse relativement faible dans les exportations. Des notions comme moteur électrique, numérisation et mobilité autonome ont commencé à former l'ordre du jour actuel du secteur. L'industrie équipementier en Turquie étant intégrée aux chaînes d'approvisionnement mondiales, elle a pris des mesures pour s'adapter à cette évolution électronique et a déjà commencé à en récolter les fruits. A tel point que les investissements dans ce domaine sont déjà en augmentation. Ce phénomène crée des opportunités de coopération à grande échelle entre les industries automobiles et équipementiers en Turquie et dans les pays de l'Union Européenne. Par exemple, les fournisseurs turcs sont en mesure de fournir les pièces automobiles nécessaires aux constructeurs européens de voitures électriques d'une manière économique, flexible et fiable. En plus, l'industrie automobile turque est prête pour la nouvelle ère avec sa surveillance étroite des développements technologiques, l'importance qu'elle accorde à l'innovation, sa main-d'œuvre qualifiée et sa structure de production flexible. ■

Centre d'attraction de véhicules utilitaires

La Turquie se classe parmi les premiers au monde dans la production de véhicules utilitaires. Elle est considérée comme l'un des meilleurs au monde, notamment dans la production d'autobus.

Centre d'attraction pour l'industrie automobile internationale, la Turquie se classe parmi les meilleurs au monde dans la production de véhicules utilitaires, en particulier d'autobus. La Turquie est le 2e plus grand constructeur automobile européen de véhicules utilitaires et un important centre de compétence pour l'Europe. Bien que, en raison des facteurs mondiaux dus à la pandémie de Covid-19, surtout au début, une légère baisse de la production ait été observée dans le groupe turc de véhicules utilitaires et utilitaires légers au cours de la période janvier-décembre 2020, on constate que, par rapport à 2019, le marché des véhicules utilitaires a augmenté de 78 %, le marché des véhicules utilitaires légers de 77 % et le marché des véhicules utilitaires lourds de 82 %. Toujours en 2020, les véhicules à moteur pour le transport de marchandises avec un chiffre d'exportation de 4,2 milliards US\$ et les groupes de produits bus-minibus-midibus avec une exportation de 1,5 milliard US\$ ont pris une place considérable dans les exportations globales de l'industrie automobile en Turquie.

La Turquie utilise des technologies innovantes dans la production de véhicules utilitaires

L'industrie automobile turque a commencé à utiliser fréquemment des technologies innovantes avec l'introduction de l'électromobilité. Idem pour les véhicules

utilitaires. Alors que les bus des entreprises telles que Mercedes-Benz et MAN sont produits en Turquie, il existe également des fabricants tures de renommée mondiale tels que Tamsa, Karsan et Otokar. Les bus de la série e-ATA 100 % électriques de Karsan, qui sont développés pour répondre aux besoins de bus respectueux de l'environnement des villes surpeuplées et proposés sur le marché sous forme de trois modèles différents, Cezeri, l'avion destiné à apporter un changement radical dans le transport aérien urbain, la dépanneuse de Ford Otosan nommée F-MAX, qui a remporté le prix du Dépanneuse Internationale de l'Année 2019 sur le marché des véhicules utilitaires lourds, le bus électrique autonome MD9 electricITY, qui devrait être sur les routes pour un essai par TEMSA en 2022, le bus électrique de 12 mètres d'Otokar Kent Electra, qui poursuit ses promotions européennes, sont des exemples de technologies innovantes. Mercedes-Benz, qui a produit le 95 000e bus en septembre 2020 et le 285 000e camion en octobre 2020, produit 6 camions sur 10 en Turquie. Le premier assistant embarqué de Turquie soutenu par l'intelligence artificielle sera utilisé dans les véhicules de tourisme et les véhicules utilitaires légers fabriqués par Tofaş. MAN Turquie, qui a démarré ses activités en 1966, est le premier site de production de l'entreprise en dehors de l'Allemagne et est aujourd'hui la « plus grande usine de bus intégrée » de l'entreprise. ■

La Turquie au 1er rang des importations de bus

14 constructeurs automobiles et de véhicules utilitaires, dont Renault, Hyundai, Fiat, Toyota, Ford, MAN et Mercedes Benz, qui sont des acteurs importants de l'industrie automobile mondiale, ont produit environ 1,3 million de véhicules automobiles en Turquie en 2020, dont environ 71 % ont été exportés. Dans le cas de la France en particulier, on constate que la Turquie occupe la première place dans les importations d'autobus de la France.



Valeo est un équipementier automobile mondial présent dans 33 pays et propose des produits et systèmes innovants permettant de réduire les émissions de carbone et d'améliorer la sécurité routière.

Opérant dans l'industrie automobile en Turquie depuis près de 30 ans, Valeo est l'un des plus grands fournisseurs qui séduisent les équipementiers mondiaux et les clients du service après-vente tant dans le pays qu'à l'étranger. Selon les données compilées par l'Association des Constructeurs Européens d'Automobiles (ACEA), le total du marché des pays de l'Union Européenne (UE-26) et l'Association Européenne de Libre-échange (AELE), la Turquie est le seul pays à avoir augmenté ses ventes. Fin 2020, la Turquie se classait au 6ème rang des ventes automobiles européennes avec une augmentation de 61,8 % par rapport à l'année précédente. Fort de cette force de l'industrie automobile et équipementier en Turquie, Valeo Turquie exporte 60 % de ses produits principalement vers l'Europe.

Production avec un standard de haute qualité

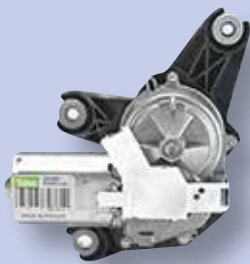
Valeo Turquie fournit des services avec 1 500 employés, 1 centre de R&D, 1 centre de conception et 3 usines de production. Dans ces usines et centres, des études de production et de R&D sont menées pour les besoins de qualité des fabricants d'équipement d'origine à travers le monde. Les activités de Valeo en Turquie sont constituées de Valeo Service, qui regroupe les activités sous 3 Groupes Commerciales et le service après-vente. Valeo Systèmes de Transmission est l'une des activités les plus importantes et les plus anciennes de Valeo en Turquie. Fondée en 1989, l'usine conçoit et fabrique les technologies



Valeo fait partie des fournisseurs les plus importants en Turquie ...

d'embrayage, de convertisseur de couple et de volant bimasse de dernière génération pour tous les véhicules, y compris les véhicules hybrides. Les unités HVAC, les systèmes de ventilation, les modules bloc-avant et les moteurs sans balais sont produits dans la Centrale Thermique de Valeo, établie en 2011 et désormais enregistrée comme centre de conception. Le savoir-faire de l'Usine des Systèmes d'Électrification de Valeo à Bursa se concentre sur la production d'alternateurs pour voitures particulières et véhicules utilitaires légers. L'usine de systèmes d'Essuie-glace

à Bursa se concentre sur l'assemblage de balais d'essuie-glace, de bras d'essuie-glace et de mécanismes d'essuie-glace avant et arrière. Le Système d'Essuie-glace Valeo est le seul fournisseur de nombreux équipementiers tels que Renault, Ford, Fiat et Hyundai sur le marché local. L'Usine de Valeo fournit des pièces de rechange d'origine aux constructeurs automobiles et des pièces au marché indépendant des pièces de rechange, tout en fournissant des services dans 13 groupes de produits pour les voitures particulières et 11 groupes de produits pour les véhicules lourds. ■



Valeo Turquie

L'histoire de Valeo, qui a commencé à Paris en 1923, s'est transformée en une entreprise mondiale présente aujourd'hui dans 33 pays. En partenariat avec les constructeurs automobiles du monde entier, l'équipementier Valeo est présent en Turquie depuis près de 30 ans. Valeo Turquie est connu comme un centre de compétence mondial pour les transmissions manuelles de voitures particulières. L'unité de R&D de Valeo Turquie à Bursa fonctionne en tant que centre certifié depuis 2011 et est l'un des quatre centres de développement de groupes motopropulseurs dans le monde. L'entreprise se concentre sur la réduction des émissions de CO2 des véhicules utilitaires légers et des technologies hybrides à son siège de Bursa.