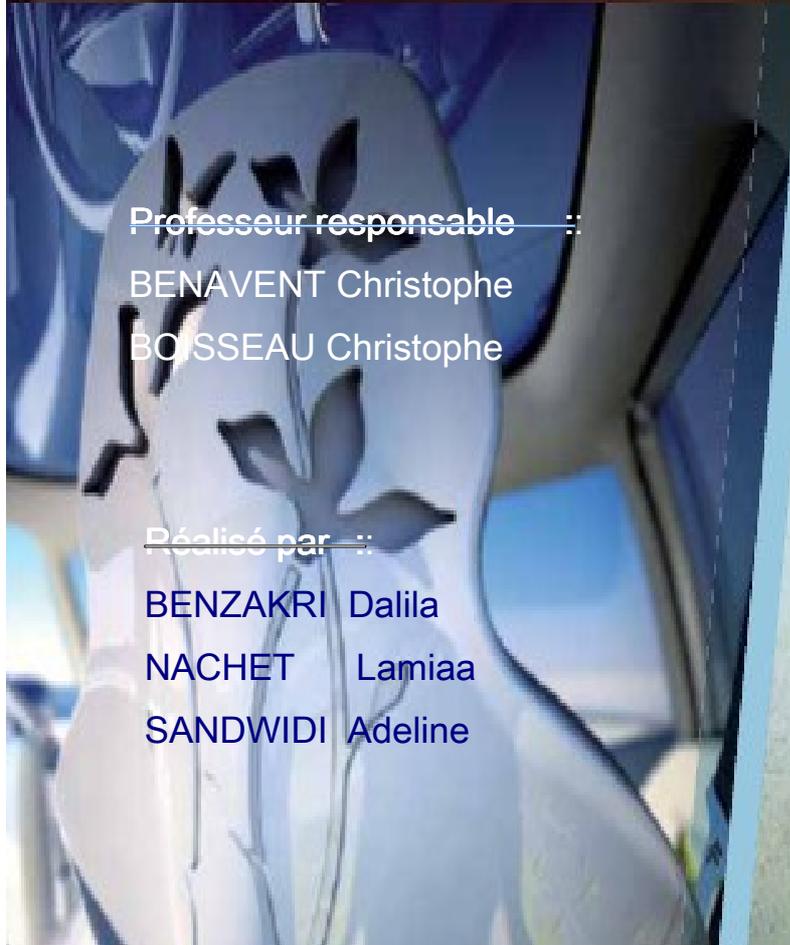


DOSSIER DE STRATEGIE



Professeur responsable :
BENAVENT Christophe
BOISSEAU Christophe

Réalisé par :

BENZAKRI Dalila
NACHET Lamiaa
SANDWIDI Adeline



~~Executive Summary:~~

- Le marché de l'automobile est **hyperconcurrentiel** mais **fermé** à d'autres entreprises :
 - Dominé par des géants mondiaux, presque en Oligopole
 - Diversité importante dans les gammes de voiture, stratégie de la marguerite
 - Demande des investissements lourds et sur du long terme
 - Image de marque joue énormément

- PSA Peugeot Citroën une grande **entreprise** Française :
 - 2^{ème} sur le marché Français
 - Le groupe PSA est le premier en part de marché, plus 3 millions vendus
 - Un développement important grâce notamment au rapprochement avec Citroën.
 - Un développement important sur les nouveaux marchés
 - Leader de la voiture écologique (stop to Start ; Le filtre à particules ; ...)
 - Motorisation performante au niveau surtout des moteurs diesel (HDI).

- Les plans stratégiques du groupe ont pour finalité de **devenir** un leader mondial et soutiennent donc la **croissance** tout en tenant compte du contexte de **la crise financière** actuelle:
 - Internationalisation de la marque
 - Ouverture de la gamme pour d'autres types de clientèles
 - Vendre 4 millions de voitures par an d'ici 2010
 - Rester le leader sur les voitures écologiques
 - Etre plus fiable dans sa production
 - Mettre la sécurité comme objectif principal.

SOMMAIRE

Introduction	5
Partie 1 : analyse stratégique de PSA	6
1) DIAGNOSTIC DE L'IDENTITE L'ENTREPRISE.....	7
A. Historique de l'entreprise et Identité juridique	6
B. Information économique	11
C. La stratégie actuelle/plans futurs :	12
D. Système de management :	14
2) ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT.....	16
A. PESTEL:.....	16
POLITIQUE:	16
ECONOMIQUE:	17
SOCIAL:	17
TECHNOLOGIQUE:	18
ENVIRONNEMENTAL:	19
LEGAL:	19
B. Les 5 Forces de PORTER	22
C. Segments stratégiques du secteur de l'automobile	23
D. Segmentation Stratégique : graphique d'Abell	25
E. Menaces/Opportunités:	26
3) ANALYSE DE LA CHAINE DE VALEUR (CDN) ET FACTEURS CLES DE SUCCES (FCS):	27
A. Les facteurs clés de succès de PSA Peugeot Citroën :	27

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

B. La chaîne de valeur PSA/les réseaux de sous-traitance :	28
- Activités principales	29
- Activités de soutien	30
- Une meilleure exploitation des réseaux de sous-traitance :	31
PARTIE II : VERS DE NOUVELLES ALLIANCES	32
1) L'EVENTUELLE ALLIANCE AVEC FIAT :	32
A. Fiat.....	32
B. PSA/Fiat:	33
C. Les avantages de cette alliance	34
2) PSA/MITSUBISHI : DEVELOPPEMENT DU PARTENARIAT.....	36
A. MITSUBISHI : constructeur automobile en pleine mutation :	36
B. Un pas de plus dans la coopération entre PSA et Mitsubishi Motors :	37
C. Un accord gagnant-gagnant :	1
3) L'IMAGE DE PSA : MIGRATION VERS LE HAUT DE GAMME.....	39
4) PSA : A LA RECHERCHE DE NOUVELLES COMPLEMENTARITES DE NOUVELLES OPPORTUNITES.	40
Conclusion	41
BIBLIOGRAPHIE :	43

INTRODUCTION

L'effet conjugué de la crise financière et de la baisse continue du pouvoir d'achat n'a cessé de faire des dégâts chez constructeurs automobiles. Si le phénomène est mondial touchant même les pays émergents, en France, ce secteur clé enregistre son plus mauvais résultat de l'année avec une baisse de 14% des ventes des véhicules neufs en novembre 2008, par rapport à novembre 2007, (Source : comité des constructeurs français automobiles (CCFA)). Plusieurs facteurs permettent d'expliquer la crise du secteur aujourd'hui en pleine remise en question: les fluctuations constantes du prix de l'essence et des matières premières, le tarissement du crédit qui menace désormais l'ensemble de la chaîne, la crise de confiance des consommateurs qui a pour effet de baisser la demande, sans oublier les nouvelles normes écologiques qui entraînent une hausse des coûts de production. Ces contraintes pèsent sur les ventes et les marges, et obligent les acteurs à se restructurer.

Dans le lot c'est le groupe PSA Peugeot-Citroën qui paie le prix fort : Mardi 13 Janvier 2009, il annonça des ventes mondiales en recul de 8,7% en 2008 à moins de 3 millions de véhicules. C'est plus du double de la baisse enregistrée par son concurrent national Renault qui arrive à maintenir la tête hors de l'eau grâce à sa filiale à bas prix DACIA.

PSA, comme tous les constructeurs automobiles est contraint de restreindre sa production et revoir ses axes stratégiques traditionnels -à savoir pour PSA : l'offensive dans les produits, la primauté technique, notamment dans les moteurs diesel, l'expansion sur les marchés traditionnels et la conquête de nouveaux débouchés, la politique des plates-formes rigoureuse et l'élargissement de la coopération avec d'autres constructeurs- pour se concentrer sur des restructurations profondes .Pour 2015, un programme de relance opérationnel a été mis en place. Dans cette perspective, pour maintenir sa stratégie de croissance, la recherche de complémentarités et de plans d'alliances s'avère indispensable.

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

Ainsi, dans ce dossier, il s'agira de répondre aux questions suivantes :

Comment se présente la concurrence au sein du secteur automobile ? Dans quelles mesures des projets d'alliances ou de partenariat peuvent ils être bénéfiques pour une entreprise telle que PSA pour maintenir ses parts de marché et faire face une crise qui frappe de pleins fouets?

Une éventuelle alliance avec FIAT prendra place d'ici 2015. Un tel partenariat est-il dans l'intérêt du groupe au lion et aux deux chevrons ou devra t-il plutôt miser sur le haut de gamme et une coopération pour développer son positionnement voire son image de marque ?

Pour pouvoir comprendre et répondre à ces deux problématiques, nous mènerons une analyse stratégique qui s'articule sur le diagnostic de l'identité de PSA et son environnement dans un premier temps. Dans une deuxième partie nous essayerons de développer les différentes perspectives et opportunités d'éventuelles alliances indispensables dans un secteur qui se dirige de plus en plus vers la réduction du nombre des constructeurs.

PARTIE 1 : ANALYSE STRATEGIQUE DE PSA

En 2007, PSA était classé 2^{ème} constructeur automobile européen. La stratégie du groupe tourne autour de l'innovation pour la protection de l'environnement et l'amélioration de la sécurité, comme moteur d'une production destinée surtout à répondre aux attentes des clients tout en tenant compte de leur pouvoir d'achat.

1) Diagnostic de l'identité l'entreprise

A. Historique de l'entreprise et Identité juridique

PSA est un constructeur automobile français, il est le fruit de la fusion entre «Citröen SA» et «Peugeot SA», fusion qui donne naissance à la holding PSA Peugeot Citroën, avec deux filiales de construction automobile : «Automobiles Peugeot» et «Automobiles Citroën».

Le groupe adopte la forme d'une Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance avec un capital de 234.618.266 Euros. Le conseil de surveillance est présidé par Thierry Peugeot, et le Président du Directoire est Christian Streiff.

~~Information économique~~

Le début des années 2000 symbolise pour PSA le succès à l'international dans de nombreux domaines. Son style rompt avec les formes des années 90 séduit de nombreux acheteurs. Le groupe concrétise depuis l'implantation de ses centres de production à l'échelle mondiale.

Aujourd'hui, la part de marché mondiale du groupe a atteint les 5,0 % en 2007. PSA Peugeot Citroën maintient ainsi sa position de 2ème constructeur en Europe et continue de progresser hors d'Europe (en Amérique latine et en Chine notamment), avec plus de 3,42 millions de véhicules vendus dans le monde en 2007.

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

Le chiffre d'affaires 2007 a représenté 60,6 milliards d'€ (+7,1%), la marge opérationnelle consolidée étant à 1,7 milliard d'€, soit 2,9 % du chiffre d'affaires. Le résultat net part du Groupe s'inscrit à 885 millions d'€.

Au cours d'une conférence de presse de la marque Peugeot le mardi 13 janvier 2009, son directeur, Jean-Philippe Collin fait part d'un recul du volume des ventes mondiales de 8,7% en 2008, une diminution supérieure à ses prévisions, toutefois la part du marché du groupe reste stable à 5%.

Au titre de 2008, PSA vise désormais une marge opérationnelle de 1,3%, contre 3,5% prévu en début d'année. PSA publiera ses résultats annuels de 2008 le 11 février 2009.

1) Les quatre champs d'activité de l'entreprise sont (En % du CA):

- L'automobile à 78% (2^{ème} constructeur de voitures particulières et 1^{er} constructeur de véhicules utilitaires légers en Europe)
- L'équipement automobile à 21% (Faurecia, leader européen et numéro 2 mondial dans la plupart de ses métiers)
- Le transport à 6% (Gefco, entreprise de transport et de logistique, 2^{ème} en France dans son domaine)
- Autres à 3% (Banque PSA France, sociétés de financement)

2) Les ressources de l'entreprise :

- Ressources organisationnelles :

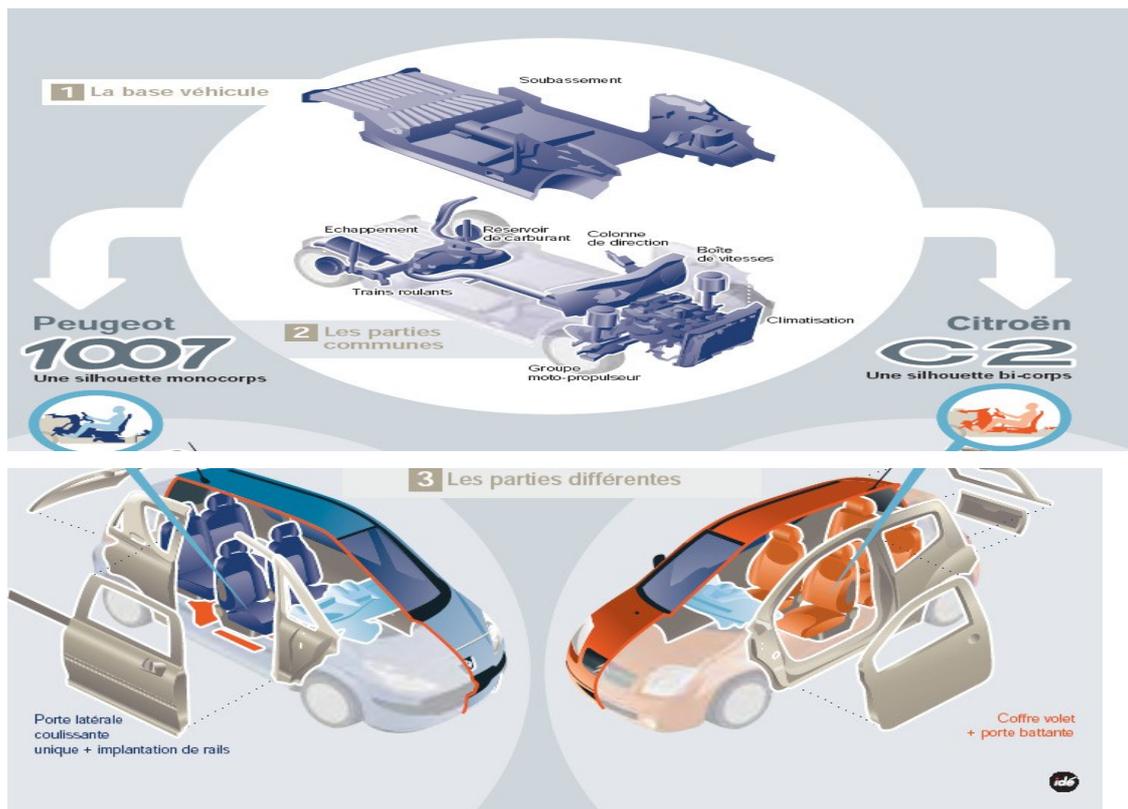
Le groupe Peugeot sortait, jusqu'à ce jour plus de 14 000 voitures. Peugeot Citroën dispose d'un outil industriel de taille mondiale constitué de 15 centres de production, dont trois en coopération, et 15 usines de mécanique (moteur, boîte de vitesse,...).

De plus Peugeot a mis en place des coopérations avec d'autres constructeurs pour partager les frais de R&D, exemple avec Ford pour le développement d'un moteur diesel.

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

▪ Ressources technologiques :

Elle a mise en place une organisation en plates-formes, cela veut dire qu'une chaîne de production peut sortir différents types de voiture. Cela permet d'obtenir 60 % de partage des frais et donc ainsi optimiser ses coûts.



La C2 et la 1007 : deux sœurs bien différentes

La Peugeot 1007 représente pratiquement un segment à elle toute seule. Tout novateur qu'il soit, ce véhicule a pourtant plus de 60 % de pièces communes avec la Citroën C2. Le secret de cette filiation ? L'application rigoureuse de la politique de plate-forme. Ces deux modèles partagent le soubassement en tôle, leur architecture électrique et un certain nombre d'ensembles d'organes mécaniques (trains roulants, échappement, groupe motopropulseur, colonne de direction, boîte de vitesses...).

C'est leur silhouette – monocorps pour la 1007, bicorps pour la C2 – qui les distingue. Pour obtenir des volumes différents, la Peugeot a été surélevée. Un faux plancher lui apporte une assise haute : tout le poste de conduite (commandes, position du volant, pédalier, faux plancher...) a été adapté. La Citroën C2 présente, pour sa part, un poste de conduite de berline avec une assise sur le plancher d'origine. D'autres typages sont très visibles : les ouvrants, le garnissage des sièges ou l'aspect des écrans et des commandes.

Schéma 1 : Exemple de plate-forme entre Peugeot et Citroën

Le groupe est aussi engagé dans une politique environnementale. Ainsi le développement des technologies au sein de ces différents sites de

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

production est toujours réalisé dans un effort de protection de l'environnement (pollution, traitement des eaux, déchets, déchets...).

- Ressource physique :

Les usines PSA sont implantées partout dans le monde :



Des usines de productions/assemblages de véhicules du groupe existent en France, en Europe (Espagne, Portugal, République Tchèque avec Toyota, Slovaquie, Italie, Russie), ainsi que dans le reste du monde (Argentine, Brésil, Chine, Nigéria, Égypte, Iran, Maroc). Ceci sans compter certaines productions mineures.

PSA dispose d'autres usines mécaniques pour les moteurs, les boîtes de vitesses et autres pièces, toujours produites à travers le globe.

Le groupe dispose également centres d'études et recherches représentant près de 9 000 emplois. Il y a aussi les centres d'essais avec environ 1 500.

Parmi les ressources du groupe, on y trouve

- Les pôles tertiaires (2 600 employés).
- Les musées : Musée de l'Aventure Peugeot à Sochaux, Collection de l'Aventure Automobile à Poissy (CAAPY) implantée sur le centre technique de Carrières-sous-Poissy.
- Le centre informatique se trouve
- Les directions du groupe et des marques, les services financiers et autres sites principaux sont dispersés sur plusieurs sites en région parisienne.

- **Ressources humaines :**

Avec plus de 200 000 collaborateurs dans le monde, la politique de ressources humaines de PSA Peugeot Citroën est un atout majeur pour la croissance et le développement du Groupe. Le Groupe recherche des candidats aux profils variés, tant par la formation que par la culture, dans un large éventail de métiers.

PSA base son développement sur le respect des valeurs, des principes d'action et de comportement. Le groupe a adopté en 2003 une charte éthique qui formalise un corps de références communes essentielles afin que chacun dans le groupe puisse s'y référer et s'y conformer en toutes circonstances. L'adhésion au Global Compact marque la volonté du groupe d'inscrire ses actions dans la perspective d'une croissance respectueuse de bonnes pratiques éthiques, sociales et environnementales.

Les effectifs de Peugeot en 2007

TOTAL	207 800
PSA PEUGEOT CITROËN	
dont France	113 700
dont Etranger	94 100

Tableau 1 : Effectifs Peugeot- Citroën 2007

- *Compétences distinctives:* des partenariats dans le milieu sportif dès les années 1970 comme par exemple les 24h du mans, le Rugby, le Golf, le Tennis ...

B. La stratégie actuelle/plans futurs :

PSA met en place un programme de relance opérationnel pour retrouver croissance et rentabilité. Son objectif est de dépasser les 4 millions de véhicules vendus, de consolider sa position de n°1 de la voiture écologique et d'atteindre une marge opérationnelle entre 5,5 et 6% en 2010. Son ambition pour 2015 est de devenir le groupe le plus compétitif d'Europe.

- **Devenir le constructeur automobile le plus compétitif d'Europe (CAP 2010) :**

L'ambition de PSA est de constituer en 2015 un groupe à la base européenne solide, à la croissance régulière et profitable, largement internationalisé. Ceci passe par :

- Une qualité de produit et de service en forte amélioration, à savoir diviser par 2 le nombre d'incidents et par 3 leurs délais de résolution. Pour la qualité de service, les marques Peugeot doivent se placer dans le top 5 européen.
- Une offensive européenne, par un enrichissement des gammes (29 lancements sont prévus en Europe d'ici 2010). La marque doit renforcer sa présence sur les segments en croissance, amplifier leur leadership dans les véhicules utilitaires, proposer sur chaque segment une offre " premium compétitive ". L'effort d'innovation est recentré sur le client.
- Une offensive commerciale européenne permettant de vendre 300 000 véhicules supplémentaires en 2010.



Schéma 3 : Logo Cap 2010

- **Un plan de compétitivité pour réduire les coûts :**

En vue d'augmenter la compétitivité, une meilleure gestion des coûts est nécessaire.

L'objectif est de diviser par 2 les coûts de garantie, augmenter la productivité achats de 4

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

à 6% par an, réduire les frais fixe et les délais de développement de 30% et les coûts logistiques de 10%.

- **Favoriser les ventes à l'international :**

Une offensive à l'international permettant au groupe de vendre 400 000 véhicules supplémentaires en 2010. La couverture géographique en Chine et Mercosur sera renforcée : nouvelles usines, centres de R&D et de style, accroissement des capacités de production, augmentation des achats locaux etc. Une offensive qui se traduit par un rajeunissement des gammes, une multiplication des lancements et la volonté de devenir un acteur de l'entrée de gamme.

- **Croissance et rentabilité sur le long terme :**

Peugeot doit pouvoir, sur l'ensemble de ses marchés, renforcer sa présence sur les segments en croissance, notamment dans le "hors berline", de proposer des véhicules " premium compétitifs " dans chaque segment et d'apporter une réponse compétitive en entrée de gamme selon les nécessités locales. Le groupe lancera ainsi, sur l'ensemble de ses marchés, 53 nouveaux modèles en 4 ans entre 2007 et 2010.

- **Être le N°1 de la voiture écologique :**

Peugeot souhaite consolider sa position de n°1 de la voiture écologique. Son objectif est de gagner en moyenne au moins 10g/km de CO2 en Europe. Peugeot prévoit d'amplifier sa R&D sur les moteurs et de déployer un programme massif de technologies hybrides avec la commercialisation de véhicules hybrides en 2010 et 1 million de Stop & Start dès 2011(permet de mettre en veille le véhicule lors de l'arrêt, ce qui a pour conséquence des économies de carburant et surtout une réduction des émissions de gaz à effet de serre). Peugeot généralisera également l'utilisation de biodiesel 30% et proposera une offre bioéthanol en fonction de la demande de chaque pays.

- **Etre leaders dans chacune des activités hors automobile :**

- Faurecia, 2ème équipementier européen, ambitionne d'être parmi les leaders dans chacun de ses métiers.
- Gefco, spécialiste du transport et de la logistique automobile a pour objectif de devenir leader européen. Elle compte aujourd'hui parmi les 10 premières entreprises du secteur en Europe.
- Banque PSA Finance, spécialiste du financement des réseaux commerciaux et des clients, se fixe de rester le benchmark de la profession en rentabilité.

C. Système de management :

Le Conseil de Surveillance de PSA, a nommé en 2007 un nouveau Directoire pour une période de 4 ans, ce Directoire est composé de 5 membres :

- Christian Streiff, Président
- Jean Philippe Collin: Marque Peugeot
- Gilles Michel : Marque Citroën (d'après PSA, ce poste est vacant car Gille Michel a été nommé à la tête du Fonds stratégique d'investissement géré par la caisse des dépôts et consignations depuis le 19/12/2008)
- Grégoire Olivier : Programmes
- Roland Vardanega : Technique et Industrie

Le Directoire réunit l'ensemble des fonctions responsables de l'avenir des gammes Peugeot et Citroën, de leur commercialisation, et des bases industrielles et de développement des véhicules du Groupe.

Christian Streiff met en place une nouvelle organisation qui constitue le nouvel organe exécutif du Groupe.

Un Comité de Direction Générale a été créé. Il est constitué des cinq membres du Directoire et de cinq directeurs rattachés au Président du Directoire. Il y a là une direction de la Stratégie et de l'Innovation, une direction Financière et de l'Informatique,

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

une direction des Ressources Humaines, une direction Juridique, Relations Institutionnelles et Audit, et une direction de la Communication.

Directoire

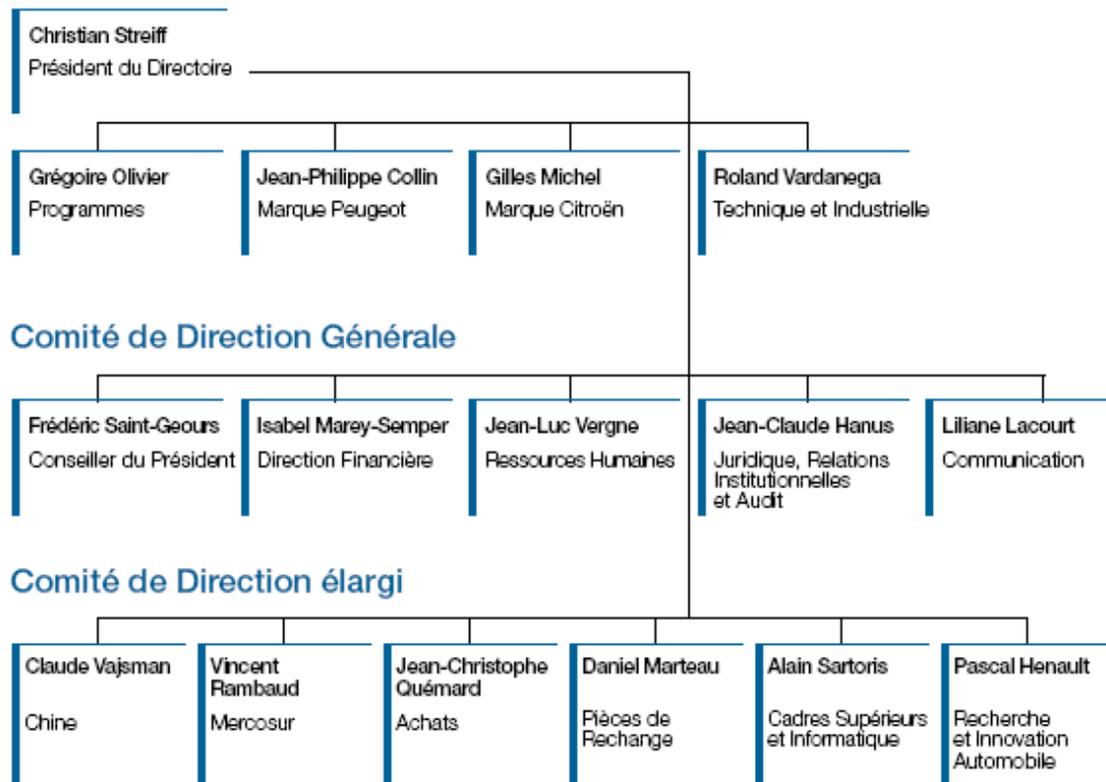


Schéma 4: Organigramme du Système de Management de PSA Peugeot Citroën

2) Analyse de l'environnement

A. PESTEL :

POLITIQUE :

Depuis 1995 la France a un gouvernement de droite, ce gouvernement montre **une forte stabilité**. Le but d'une grande entreprise est de trouver un pays stable qui présente encore des signes de développement afin de ne pas risquer ses investissements. Le parti politique au pouvoir détermine la politique de taxation des entreprises (**Les impôts sur les sociétés**) Les taux sont décidés par l'état, l'entreprise doit respecter et payer ces impôts. L'impact est important car cette dépense constitue l'une des sorties d'argent les plus conséquentes.

- **Taux de l'impôt sur les sociétés résidentes :**

Le taux de base de l'impôt sur les sociétés est de 33,33%, auquel s'ajoute une contribution additionnelle temporaire de 3% soit 36,33% pour 2004. Il existe une contribution sociale supplémentaire de 3,3% sur l'impôt (*diminué d'un abattement de 763.000 €*) dans le cas des sociétés qui font plus de 7.630.000 € dans le cas des sociétés qui font plus de 7.630.000 € de chiffre d'affaires ou qui ne sont pas détenues à au moins 75% par des personnes privées. A l'inverse, pour les sociétés qui font moins de 7.630.000 € de chiffre d'affaires et sont détenues à 75% ou plus par des personnes privées, il existe un taux réduit de 15% sur la première tranche de bénéfice imposable dans la limite de 38.120 €.

- **Imposition des succursales :**

Sous quelques réserves, les filiales et les succursales sont imposées de la même manière que les sociétés françaises. Seules quelques différences caractérisent les succursales du fait de leur absence de personnalité juridique autonome.

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

- **Les alliances politique et économique :**

Les politiques d'alliances du gouvernement ont également un fort impact sur le développement des activités d'une entreprise car elles peuvent aider à l'internationalisation et à la délocalisation intra-alliances.

- **L'union européenne :**

La zone euro facilite les échanges et diminue les risques de change et l'espace Schengen permet de faciliter l'échange de capital, de personnes, de biens et de connaissances.

ECONOMIQUE :

- **Le PNB :**

Le Produit National Brut mesure de la valeur totale des biens et services produits dans une nation sur une période donnée (en général un an).

PNB (2008) : 2.067 milliard d'€

Ce chiffre représente une augmentation de 9,31% par rapport à l'année 2007. La France reste classée dans les 10 premiers PNB mondiaux.

- **Inflation :**

En Décembre 2008 l'inflation s'est stabilisée à 1%. La variation de l'indice des prix sur un mois est de -0.2%. Sur l'année 2008 l'inflation moyenne est de 2.8%.

L'inflation sur l'année 2008 aura été atypique. Elle a suivi l'envolée du prix du pétrole qui a frôlé les 150 dollars mi-2008 puis ensuite sa chute sur le deuxième semestre.

La baisse générale des prix des matières premières, suite au ralentissement de la demande mondiale avec la crise actuelle, a encore accentué la baisse de l'inflation.

Certains économistes anticipent la poursuite de cette baisse pendant le premier semestre 2009 avec peut être même de la déflation puis ensuite sa remontée au deuxième semestre

2009. L'inflation sous jacente calculée par l'Insee reste cependant à 1.8% hors effets volatiles (alimentation et énergie), l'inflation globale ne devrait donc pas rester durablement sous ce niveau.

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

La baisse du pouvoir d'achat a contraint les consommateurs à reporter leurs achats de véhicules. Puis l'arrivée de la crise a accentué les incertitudes sur l'activité et la remontée du chômage ont poussé les ménages à épargner davantage.

- **Chômage :**

En moyenne sur le troisième trimestre de 2008, le taux de chômage au sens du BIT pour l'ensemble France métropolitaine et Dom s'établit à 7,7 % de la population active. Pour la France métropolitaine, il s'établit à 7,3 %, soit 2 millions de personnes.

Le chômage représente une baisse de pouvoir d'achat. De plus, la complexité des modalités d'emprunt liées à l'activité professionnelle, ne permet pas à ces derniers de jouir de l'acquisition d'une voiture.

SOCIAL :

Les rapports entre l'automobile et la société ont tendance à être paradoxales : d'une part, ils confirment le rôle primordial voire irremplaçable de l'automobile dans la mobilité des français. Dans le même temps, les nuisances attribuées à l'automobile (bruit, pollution, embouteillages..) poussent à un phénomène de délaissement de la voiture

- **Démographie**

Au 1^{er} janvier 2009, la population de la France métropolitaine et des départements d'outre-mer est estimée à 64,3 millions d'habitants contre 63,9 millions d'habitants au 1^{er} janvier 2008. La croissance de la population active est en train de ralentir ce qui signifie que la tranche de population active utilisant un véhicule dans tous les domaines (professionnel, personnel..) va diminuer.

- **Mobilité sociale**

La mobilité est essentielle pour les français, elle constitue un besoin qui est observé aussi bien dans les petites que dans les grandes agglomérations.

Ce besoin s'explique par plusieurs arguments : désir de ne pas perdre de temps, de se déplacer confortablement.

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

- **Style de vie (changement)**

Le changement de style de vie se fait ressentir au niveau du choix du véhicule et du comportement automobile qui tend à être plus éco-citoyen.

Pour les automobilistes, le choix du véhicule réside essentiellement dans la sécurité et l'environnement. Certains français se déclarent même prêts à payer plus cher, pour une voiture plus sûre. D'autre part la sensibilité aux pollutions générées par l'automobile augmente. Pour 87% des français, l'automobile est de plus en plus souvent associée à l'idée de « pollution ». Comme pour la sécurité des véhicules les français seraient prêts à payer plus cher pour des voitures propres

- **Consumérisme :**

La durée de vie des véhicules se modifie aussi. En effet la durée de vie moyenne d'un véhicule est de 8 ans, ce qui traduit un renouvellement fréquent du véhicule. Malgré tout, depuis la crise économique et financière, les français envisagent de garder plus longtemps leurs voitures.

- **Niveau d'éducation :**

En France le niveau d'étude et d'éducation détermine souvent le futur « rang social ». Le revenu et le « rang social » détermineraient donc le style de voiture à s'acheter. En France il y a moins d'écart entre les différentes classes sociale que dans d'autre pays où le pouvoir d'achat n'appartient pas qu'à une fine tranche de la société. Ces conclusions amènent donc à une demande variée en prix et en modèles. C'est pourquoi les gammes automobiles sont assez variées en termes de prix.

TECHNOLOGIQUE :

Notre époque est caractérisée par un développement accéléré et unique dans l'histoire des Sciences et des Techniques. Ces développements incitent les entreprises de production à pratiquer une politique d'innovation intense et appliquer des méthodes de gestion de plus en plus scientifiques, notamment dans le domaine du marketing. Il exerce aussi une influence sur les consommateurs eux-mêmes qui, baignés dans un univers technologique, adoptent avec plus de facilité qu'auparavant les innovations.

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

Les constructeurs gambent à tout va sur ces fabuleux marchés du futur. Une bataille mondiale se prépare dans les couloirs des bureaux d'études.

ENVIRONNEMENTAL :

Les textes de loi déterminent le droit d'émission de CO². Et le Protocole de Kyoto vise à lutter contre le changement climatique en réduisant les émissions de gaz carbonique. Les pays signataires dits «de l'annexe» se sont engagés à réduire de -5,5% leurs émissions de gaz à effet de serre sur la période 2008-2012.

De plus les solutions à la pollution dans les grandes agglomérations visent à limiter la circulation. Ceci aurait une influence considérable sur les ventes.

Les industries automobiles ont tout intérêt à investir dans les technologies propres car le gouvernement propose des réductions d'impôts, des aides aux personnes achetant de voiture à la pollution limitée, ce qui peut favoriser la vente de ce type de modèle.

Le Sommet de la Terre, à Rio en 1992, a marqué la prise de conscience internationale du risque de changement climatique. Les états les plus riches y avaient pris l'engagement de stabiliser en 2000 leurs émissions au niveau de celui de 1990

LEGAL:

L'environnement institutionnel d'un marché, c'est l'ensemble des institutions publiques, des lois et des règlements qui peuvent agir sur lui. Le marché de l'automobile est influencé par les règles concernant le permis de conduire, les achats à crédit, les limitations de vitesse, les taxes sur l'essence, etc.

L'harmonisation recherchée entre pays, surtout en Europe, conduit à l'adoption progressive de dispositions communes concernant les constructeurs (respect des normes imposées), les conducteurs (attribution du permis de conduire et souscription obligatoire d'une assurance automobile) et les pouvoirs publics (adoption d'une signalisation routière commune).

La formation des conducteurs est de plus en plus orientée vers les jeunes afin de les sensibiliser très tôt aux exigences de la sécurité automobile. Des formules nouvelles

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

recherchent une meilleure préparation à l'examen du permis de conduire. Ainsi, en France, à partir de 16 ans, l'adolescent peut recevoir un enseignement alternant apprentissage dans une auto-école et conduite accompagnée à bord du véhicule parental. Un recyclage pour adultes complètera les nouvelles mesures, qui conduiront à la suppression du permis au-delà d'un certain nombre d'infractions et en fonction de leur gravité.

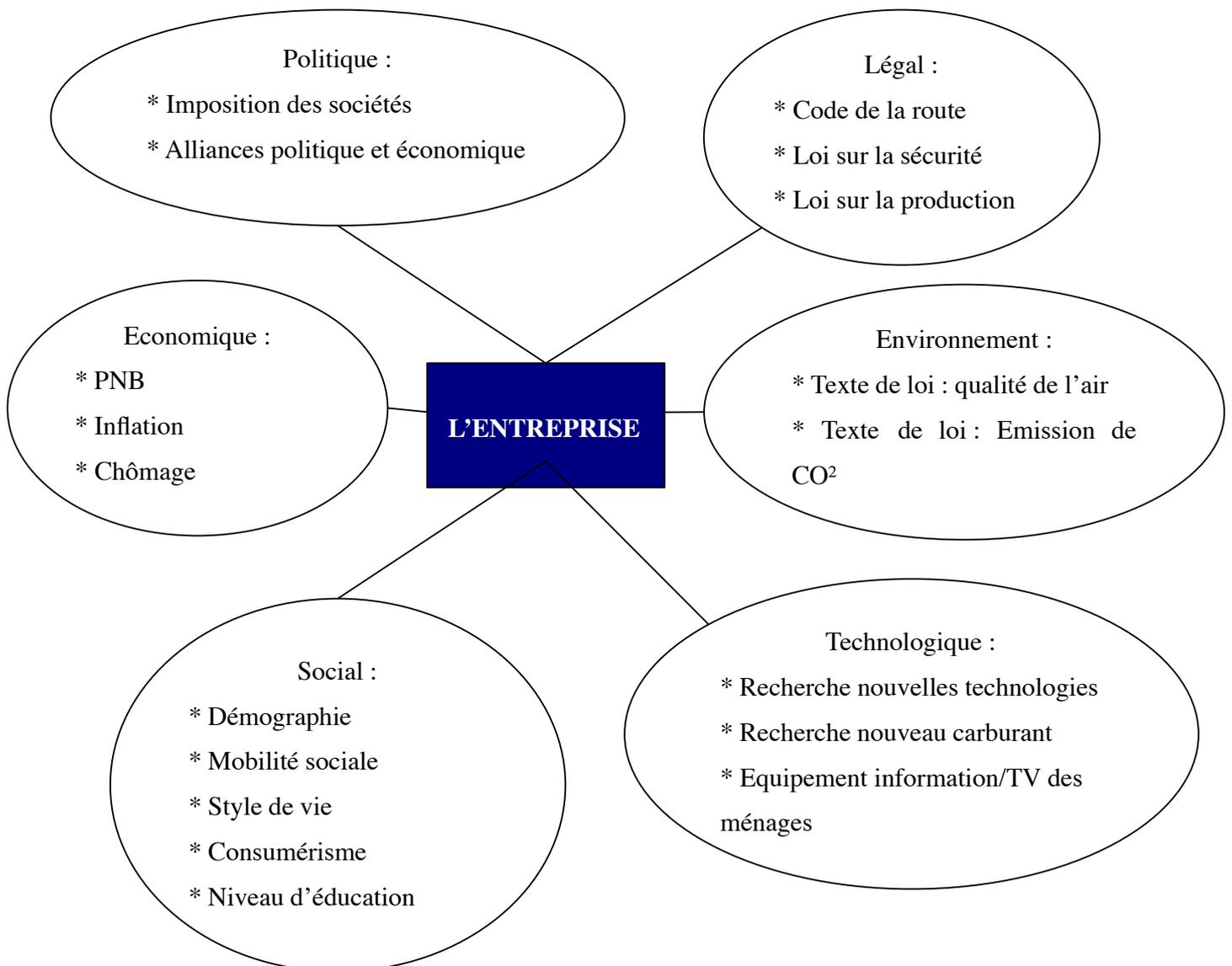


Schéma 5 : PESTEL dans l'automobile

B. Les 5 Forces de PORTER

FOURNISSEURS

PSA entretient des relations avec divers fournisseurs. Aujourd'hui avec l'intérêt porté au respect de l'environnement, PSA a noué de nouvelles collaborations afin de développer ses voitures électriques (avec Mitsubishi qui livrera, à partir de 2011, des i-Miev électriques) mais également des moteurs et composants électriques qu'elle va se procurer auprès de Bosch (l'équipementier, champion du freinage ABS et de l'ESP). Grâce à son image de grand constructeur, PSA réussit à avoir des relations de partenariat et collaborations équilibrés avec ses fournisseurs aussi puissants en matière de négociation, plutôt que des rapports de force.

**DEPENDANCE CROISSANTE
FOURNISSEUR / CONSTRUCTEUR**

NOUVEAUX ENTRANTS

Secteur en pleine maturité et hyper concurrentiel demandant des investissements lourds et une force de négociation importante du fait de la montée en puissance des alliances et partenariat entre les différents constructeurs déjà présents sur le marché.

MENACE FAIBLE

CONCURRENCE

Beaucoup d'entreprises sur le marché qui souffrent elles aussi de la crise économique et financière actuelle et qui essayent de développer les mêmes stratégies que PSA pour attirer les clients.

Toutes les entreprises du secteur automobile misent sur l'innovation et donc PSA pour rester compétitive, doit investir de plus en plus dans la recherche et développement. Dans un contexte de crise, la concurrence constitue un obstacle de plus dans la mesure où elle diminue les marges sur les ventes qui sont déjà en baisse.

MARCHE HYPERCONCURRENTIEL

PRODUITS SUBSTITUABLES

Train, transport en commun, moto ou bicyclette même beaucoup plus utilisé qu'avant à cause de la crise, ne pourront avoir la même utilité que la voiture. Toutefois, on constate une forte substitution des voitures entre elles : la majorité des nouvelles immatriculations sont des voitures plutôt économiques et à faible émission de CO2.

MENACE FAIBLE

Schéma 6 : 5 Forces dans le marché de l'automobile

C.Segments stratégiques du secteur de l'automobile

Le concept de groupe stratégique va nous permettre de faire une topographie de la concurrence selon des critères bien définis.

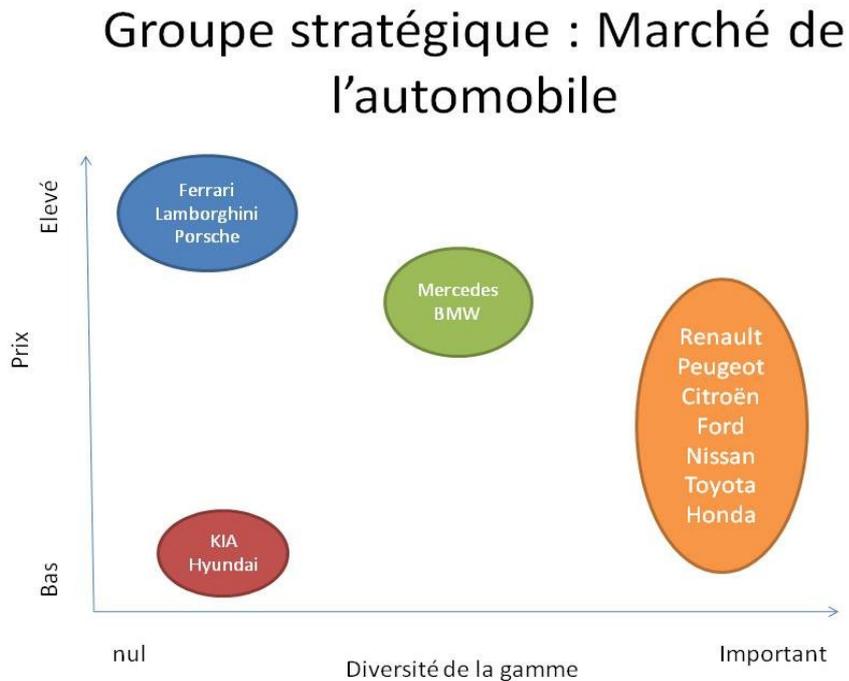


Schéma 7 : Exemple de groupes stratégiques dans le secteur de l'automobile

Cette comparaison fait ressortir quatre groupes stratégiques composé de firmes concurrentes. Mais il ressort que le marché de la voiture « généraliste » est bien plus concurrentiel que celui des voitures de « luxe ». Il va donc falloir aller plus loin pour pouvoir trouver les avantages concurrentiels de Peugeot sur ces concurrents directs. En effet chaque constructeur à un avantage, par exemple Toyota est le leader sur le marché des voitures hybrides ou une production zéro défaut.

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

Groupes Stratégiques	Marques	Stratégie
Constructeurs de voitures bon marché	KIA DAIHATSU	Leur stratégie est de proposer aux acheteurs des voitures neuves très bon marché, avec un niveau d'équipement minimum. Leur gamme de produits proposés est assez restreinte, mais ils tentent de différents types de produits. Ces produits sont destinés à une population n'ayant pas les moyens de se payer une voiture neuve à plus de 10 000 €, et qui ne cherche en une voiture qu'un moyen de locomotion.
Constructeurs généralistes	Renault Peugeot Citroën Volkswagen Ford Seat	Ces constructeurs proposent une très large gamme de produits répondant à toutes les attentes des consommateurs. D'ailleurs la liste que nous avons donnée n'est qu'une liste exhaustive. En effet, ces constructeurs développent à partir de ces différents modèles de base, des modèles coupés, sports, cabriolets, breaks, avec à chaque fois plusieurs types de moteurs. Ainsi, ils répondent aux besoins, attentes de tous les consommateurs. De plus, on ne peut donner de prix moyen, car dans ce groupe stratégique, cette notion est complètement erronée. Car ils proposent une palette de prix très large, allant du bon marché au haut de gamme.
Constructeurs de voitures haut de gamme	BMW Mercedes	Dans ce groupe stratégique, les constructeurs proposent une gamme de produits plus ou moins large. Tous les modèles proposés sont des voitures haut de gamme à des acheteurs à des revenus élevés. Ces entreprises ont décidé de contenter uniquement ce segment de la population, en ne proposant uniquement que des voitures haut de gamme.
Constructeurs de voitures sportives	Porsche Ferrari	Les 2 ambassadeurs de ce groupe stratégique proposent une gamme assez limitée de voitures sportives. Leur stratégie est de vendre uniquement un nombre très limité de voitures chaque année à des prix très élevés, destinés à des acheteurs ayant un niveau de vie très élevé. Ces entreprises ont décidé d'adopter une stratégie de niche.

Tableau 2 : Résumé des groupes

D.Segmentation Stratégique : graphique d'Abell

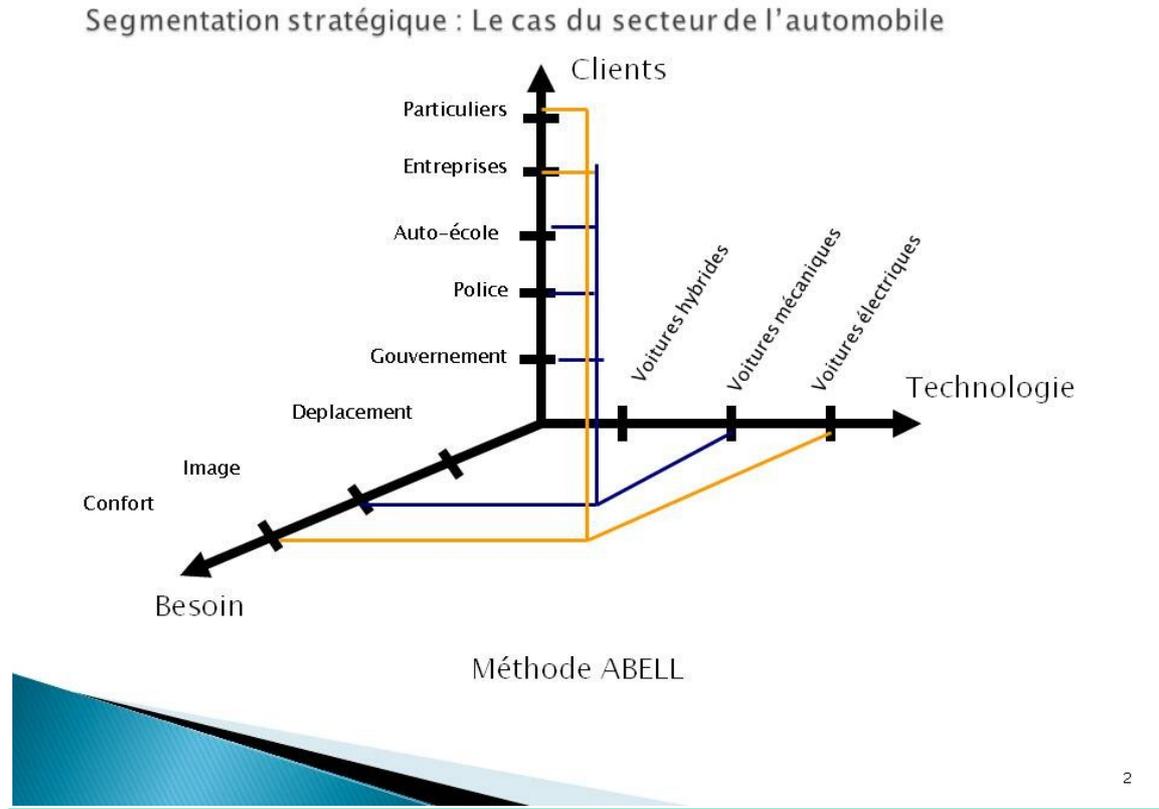


Schéma 8 : Segmentation stratégique : Méthode d'Abell

Ce schéma montre les différents types de clients pour les constructeurs automobiles, les différents besoins qu'attendent les clients et les technologies. En mettant en lien les trois ordonnés cela permet de mettre en corrélation un client avec son besoin et la technologie nécessaire pour celui-ci.

E. Menaces/Opportunités :

OPPORTUNITES	MENACES
POSITION SUR LE MARCHÉ	
⇒ Marché de la motorisation diesel en développement ⇒ Bonne réputation des constructeurs français ⇒ Parc automobile français vieillissant	⇒ Marché fortement concurrentiel donc forte agressivité commerciale ⇒ Ralentissement économique du secteur ⇒ Baisse du marché automobile européen ⇒ Progression des marques asiatiques ⇒ Forte segmentation ⇒ Marché des voitures d'occasion en forte progression
LES CONCURRENTS	
⇒ Pas le même positionnement	⇒ Forte réactivité des concurrents ⇒ Concurrence internationale ⇒ Forte présence des concurrents sur les mêmes segments de marché
INNOVATION	
⇒ Nombreux projets: voiture propre, électrique, communicante, pas cher	⇒ Extrêmement coûteux et prise de risques
LE PRODUIT	
⇒ Lancement de nouveaux modèles ⇒ Forte notoriété des petites et moyennes gammes	
LA DEMANDE	
⇒ Bon résultat en gain de part de marché malgré un recul de la demande généralisé sur le marché des véhicules neufs.	⇒ Marché français de l'automobile en repli du fait de la crise économique et financière mondiale.
L'OFFRE	
⇒ Succès de la gamme inférieure et moyenne inférieure	⇒ Part de marché des berlines en baisse
LA COMMUNICATION	
⇒ Rôle déterminant pour le succès	
L'ENVIRONNEMENT	
⇒ Utilisation régulière: 78% l'utilisent tous les jours ⇒ Motorisation des ménages en hausse continue ⇒ 36% des ménages ont plus d'une voiture	⇒ Evolution de l'usage et du rapport à la voiture
AUTRES	
⇒	⇒ Restrictions réglementaires dans l'UE sur le financement du recyclage et sur la distribution automobile.

Tableau 4 : Menaces et Opportunités

~~3) Analyse de la Chaine De Valeur (CDN) et Facteurs clés de Succès (FCS)~~

A. Les facteurs clés de succès de PSA Peugeot Citroën :

Des concepts innovants et inédits :

- Concept du Coupé-Cabriolet inauguré par la Peugeot 206 (cadence de production de plus de 400 exemplaires par jour, volume jamais atteint pour ce type de voitures) et maintenant proposé sur Peugeot 307 ;
- Concept de petite voiture haute et lumineuse avec la Citroën C3
- Concept de voiture modulaire avec la Citroën C3 Pluriel,
- Concept de véhicule multi-usage proposé par Peugeot avec la 307 SW explorant une nouvelle architecture entre le monospace et le break,
- Et bien entendu concept du ludospace avec le Citroën Berlingo et le Peugeot Partner.

Des motorisations diesel performantes :

PSA Peugeot Citroën et Ford ont développé les nouveaux moteurs 1,4l et 1,6l issus de leur coopération avec un objectif de « downsizing » ; il s'agit de proposer des moteurs plus petits, plus légers et consommant moins avec des performances équivalentes à celles de moteurs de cylindrées plus fortes.

Une coopération avec Ford va permettre à Peugeot Citroën d'atteindre une position de leader dans le domaine du diesel avec, à terme proche, plus de 10 000 moteurs produits par jour pour les besoins des deux groupes.

Le filtre à particules

PSA estime aujourd'hui avoir 3 ans d'avance sur ses concurrents et constate qu'un nombre croissant de constructeurs souhaitent proposer ce type de dispositif de dépollution avancé confirmant ainsi la pertinence des choix technologiques de PSA Peugeot Citroën.

Boîtes de vitesses innovantes

La caractéristique des boîtes de vitesse pilotée est une gestion électronique de l’embrayage et du passage des rapports : la pédale d’embrayage est supprimée et le levier de sélection de vitesses, bien qu’étant toujours présent, n’a plus aucune liaison mécanique avec la boîte de vitesses.

Une autre innovation dans le domaine est la boîte de vitesses Mécanique Compacte Pilotée (MCP). Il s’agit d’une boîte dotée d’une base mécanique à 6 vitesses qui pourra fonctionner aussi bien en mode manuel qu’en mode automatique. La gestion électronique de l’embrayage et du passage des rapports apportera des performances et un agrément de conduite remarquables tout en permettant une réduction de la consommation.

Le stop and start, premier stade d’hybridation accessible :

Avec le Stop and Start, l’objectif de PSA Peugeot Citroën est de proposer une solution dotée du meilleur rapport coût / efficacité.

Il s’agit par l’adjonction d’une machine électrique de faible puissance de permettre au moteur de s’arrêter automatiquement dès que le véhicule est à l’arrêt et au point mort et de redémarrer instantanément et sans bruit à la première sollicitation du conducteur.

Ce système procure un gain de 5 à 8 % de consommation et donc d’émissions de CO₂ selon motorisation.

B. La chaîne de valeur PSA/les réseaux de sous-traitance :

La chaîne de valeur est une approche systématique créée par Michael Porter visant à examiner le développement d’un avantage concurrentiel. La chaîne se compose d’une série d’activités ajoutant de la valeur. Elles aboutissent à la **valeur totale** fournie par une

entreprise

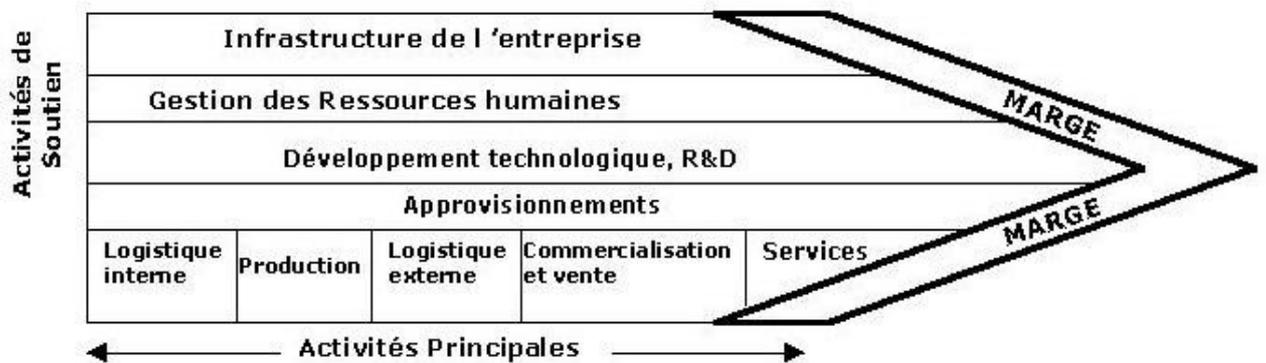


Schéma 9 : CDV

- **Activités principales**

Logistique interne

Les matières premières et autres marchandises sont ici réceptionnées des fournisseurs. Elles sont stockées jusqu'à leur affectation en phase de production/assemblage. Dans le cas de PSA Peugeot Citroën, on retrouve comme marchandise non produites par PSA les pneus, les circuits électriques, les postes radios et autres équipements d'intérieur (sièges, revêtement...) produits par Faurecia équipementier de Peugeot Citroën.

Production

Les biens sont ici fabriqués ou assemblés pour former des produits finis. La production de véhicules est assurée par des centres, qui se composent généralement de quatre usines : emboutissage, ferrage, peinture et montage.

Logistique externe

Les voitures finalisées sont envoyées directement aux concessionnaires du monde entier.

Commercialisation et vente

Il s'agit des activités associées à la fourniture des moyens par lesquels la clientèle est incitée à acheter un produit ou service.

Service

Sont compris ici tous les services visant à accroître ou à maintenir la valeur des voitures tels que le choix d'options supplémentaires, mode de financement par crédit, garantie...

- Activités de soutien

Approvisionnement

Le but de cette fonction est d'obtenir le plus bas prix pour la meilleure qualité pour tous ces achats : négociation du prix de la tôle, vitres...

Développement technologique, R&D

Les technologies sont des sources importantes d'avantage concurrentiel. Les entreprises ont besoin d'innovation pour réduire leurs coûts, se protéger et maintenir leur avantage concurrentiel. Ceci englobe le développement technologique (respect des norme ISO, sécurité ABS, ESP, performances...), les activités marketing internet, la gestion des relations avec les clients.

Gestion des Ressources Humaines

La GRH doit gérer le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel, la rémunération et les gratifications. La mission et les objectifs de PSA Peugeot Citroën doivent être une force persuasive et d'entrain, soutenant votre stratégie de gestion des ressources humaines.

Infrastructure de l'entreprise

Pour le bon fonctionnement de l'ensemble de PSA Peugeot Citroën, certaines activités administratives sont indispensables. Ces activités englobent l'ensemble des procédures de planification et de contrôle. Il s'agit de la direction générale, la planification, la

comptabilité, des finances, du plan juridique, des relations publiques et du contrôle de qualité.

- **Une meilleure exploitation des réseaux de sous-traitance :**

Aujourd'hui, la plupart des constructeurs automobiles sont des assembleurs, c'est-à-dire des usines dont les tâches consistent plus à assembler des pièces produites par des équipementiers qu'à fabriquer ces pièces d'où les réseaux de sous-traitance.

Le sous-traitant est différent du simple fournisseur car le produit est fabriqué pour le compte exclusif du donneur d'ordre et ne porte pas son nom. Le sous-traitant s'engage exclusivement sur la conformité de son exécution par rapport aux directives du donneur d'ordre. Les sous-traitants aident à la compétitivité de PSA lorsqu'ils sont eux-mêmes compétitifs, et en outre innovateurs et productifs.

La stratégie de PSA est d'établir des relations durables avec ses fournisseurs et sous traitants, en travaillant avec eux de manière exigeante et ouverte. Le groupe met donc l'accent sur une bonne communication avant tout. Pour les négociations, PSA n'adopte pas des rapports de forces pour que les relations entretenues avec ses partenaires restent bonnes.

PARTIE 2 : VERS DE NOUVELLES ALLIANCES

Le fait que l'alliance entre Peugeot et Citroën a donné ses fruits avant la crise actuelle, permet aux deux constructeurs plus de compétitivité en profitant de leurs synergies. Le groupe recherche aujourd'hui de nouvelles perspectives d'alliances susceptibles de permettre de maintenir sa position sur le marché de l'automobile surtout qu'en contexte de crise une économie d'échelle s'avère importante. La structure des coûts de production du secteur automobile, caractérisée par l'importance des coûts fixes de recherche-développement, donne en effet un avantage concurrentiel décisif aux gros constructeurs.

Les nouvelles collaborations que PSA a engagées concernent :

- Ford pour une gamme complète de moteurs diesels: DV, DW (à partir de la 2e génération), V6, Puma (utilitaires).
- BMW pour des moteurs essences de moyenne puissance montés dans la gamme PSA et la BMW Mini.
- Toyota pour les petites voitures assemblées à Kolin: Aygo, 107, C1.
- Tofas et Fiat pour des petits utilitaires légers: Nemo, Bipper et Fiorino
- Mitsubishi pour des 4X4 (4007 et C-Crosser).

Les différents projets d'alliance que nous présenterons dans cette partie n'ont pas fait ou ne feront pas l'objet d'acquisitions capitalistiques.

1) ~~L'éventuelle alliance avec Fiat :~~

A. Fiat :

Fiat (Fabbrica Italiana Automobili Torino) est un constructeur automobile Italien, basé à Turin en Italie et créée en 1899 par la famille Agnelli. Le groupe contrôle les marques Fiat Auto, Fiat Professional, Alfa Romeo, Lancia, Ferrari et Maserati ainsi que Iveco et Irisbus, pour les véhicules utilitaires.

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

Dans les années 1930, Fiat est déjà une grande entreprise d'envergure internationale et possède des usines sur trois continents (Europe, Amérique latine et Asie).

Le Groupe crée la marque Simca en France, Fiat Neckar en Allemagne et plus tard Seat, en Espagne. En 1950 la production a retrouvé son niveau d'avant guerre et en 1958 c'est le boom économique. À partir des années 1990, les bénéfices de Fiat commencent à décliner, malgré le succès de modèles comme les Panda, Uno et Tipo. En mars 2000, un accord est signé avec General Motors.

En 2004 l'accord avec General Motors prend fin. Fiat va alors passer des alliances industrielles ciblées comme par exemple pour son premier véritable 4x4 civil, le Fiat Sedici, conçu en partenariat avec Suzuki.

Les voitures de chez Fiat se caractérisent par le prix. En effet, la marque a adopté une stratégie hybride qui conjugue qualité certaine de son offre et prix assez compétitifs ; ceci pour rassembler les attributs essentiels pour la classe moyenne.

B. PSA/Fiat :

Dans le contexte actuelle, il est nécessaire de trouver de nouvelles politiques de production qui permettraient d'atteindre les objectifs de rentabilité qui, dans une certaine mesure, semble problématique lorsque l'on sait que pour être rentable produire et écouler cette production est essentiel alors que le marché ne semble pas prêt à accepter cette offre. Selon, Sergio Marchionne, il faudrait une production "d'au moins 5,5 à 6 millions de voitures par an pour avoir une chance de gagner de l'argent" (Source : Les Echos.fr).

Contrairement à ce que certains pourraient croire l'alliance entre PSA et Fiat est loin d'être nouvelle. Pour illustration Fiat et Peugeot-Citroën travaillent ensemble pour la production de monospaces et des voitures utilitaires légères dans le nord de la France. En effet, ces deux groupes sont partenaires depuis 1978.

Ce partenariat se caractérise par une mise en commun des compétences de chaque groupe en matière de véhicules utilitaires légers (VUL) et par la création de l'entreprise Sevel (Société Européenne de Véhicules Légers).



Cet accord de 1978 vient d'être reconduit jusqu'en 2017 avec deux objectifs principaux qui sont la production de la nouvelle génération des Peugeot Boxter, Citroën Jumper et Fiat Ducato ; et la mise en place de la dernière famille des Expert, Jumpy et Scudo qui aura lieu sur le site commun de Valenciennes à la fin de l'année 2006.

Voici un bref historique des différentes étapes de la collaboration entre les deux entités :

1978	Coopération. Avec Fiat, une société commune : la SEVEL (Société Européenne de Véhicules Légers) basée à Val di Sangro (Italie)
1981	Inauguration de l'usine Sevel de Val di Sangro
1988	PSA Peugeot Citroën et Fiat Auto signent un nouvel accord de coopération pour l'étude et la production de monospaces
1994	Inauguration du site de production de Sevelnord, commun à PSA Peugeot Citroën et à Fiat
2005	Fiat, PSA Peugeot Citroën et Tofas signent un accord de coopération pour la production de petits VUL, d'entrée de gamme

C. Les avantages de cette alliance

Selon quelques sources, le management de PSA aurait fait part de son intérêt dans une prise de participation dans le groupe Fiat sous la forme d'une alliance renforcée dans la suite des différents accords élaborés entre les deux groupes.

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

Cette alliance semblerait être un but plus essentiel pour Fiat que pour Peugeot. Fiat recherche un partenaire pour lui permettre d'atteindre son objectif de 5,5 à 6 millions de voitures vendues par an alors qu'actuellement il n'en fait même pas la moitié.

En adoptant une alliance, le groupe PSA et Fiat afficheraient une taille critique de 5,7 millions de véhicules vendus et de 87 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Ce qui leurs permettraient d'être placés juste derrière le leader européen Volkswagen avec ses 6,6 millions de voitures vendues et ses 108 milliards de chiffre d'affaires en 2007.

Par ailleurs cette alliance permettrait également au groupe PSA de mettre en place une forme de croissance et de préférence avec un groupe majoritairement familial, ce qui est le cas de Fiat. Ceci permettant une meilleure et plus uniforme gestion du capital et des décisions stratégiques.

De plus la priorité de PSA dans le cadre du développement Cap 2010 serait la « poursuite et l'accélération des efforts de compétitivité » (Source : discours du porte-parole de PSA), priorité qui apparaît réalisable avec Fiat lorsque l'on sait que Fiat se situe sur une stratégie de compétitivité optimum.

De manière général, cette alliance répondrait à une la mise en œuvre d'une stratégie de coût-volume qui permettrait donc des économies d'échelle devant favoriser une réduction des coûts plutôt intéressante qui compenserait les pertes liées aux lourdes charges fixes et à ceux liés aux stockage des invendus.

Pour PSA, le « piggy-backing » et les partages de plateforme seraient bénéfiques et les envies de très haut de gamme évoquées par le groupe et surtout de place de « leader » sur le marché des voitures écologiques, trouveraient matière à partage dans le groupe Fiat avec Alfa Romeo et Lancia mais aussi Maserati.

Un autre avantage attaché à cette alliance serait l'accès à d'autres marchés en terme de géographie. Alors que Fiat tente de limiter les dégâts grâce au marché émergent brésilien, Peugeot pâtit de sa dépendance au marché régional, c'est-à-dire Européen.

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

De plus, une observation sur les comportements d'achat en temps de crise, a montrer que ce sont les petits modèles qui marchent le mieux. A ce niveau-là, PSA et Fiat s'en sortent mieux que d'autres constructeurs dont les modèles sont trop chers.

En conclusion, cette alliance entre PSA et Fiat permettre à ces deux derniers :

- D'augmenter leurs capacités de production et donc de réaliser des économies d'échelles
- D'utiliser les plateformes de manière bilatérale et donc réduire les coûts de structure et de production
- D'avoir accès à des marchés étranger et représentant une réelle opportunité de vente
- De fusionner leur savoir faire et se positionner sur des marché porteurs comme les voitures écologique

2)PSA/ MITSUBISHI : développement du partenariat

A. MITSUBISHI : constructeur automobile en pleine mutation :

Mitsubishi MOTORS a été fondé en 1873 par Yataro Iwasaki.

Après avoir longtemps été le 4e constructeur automobile japonais, loin derrière Toyota, Honda et Nissan, il est aujourd'hui un des constructeurs mondiaux les plus importants même si sa production est composée uniquement de véhicules particuliers et d'utilitaires légers.

MITSUBISHI est un constructeur mono-marque de voitures particulières, avec deux spécialisations : les SUV, essentiellement destinées au marché mondial, et les mini-voitures, dites « kei », réservées au marché japonais. Ce dernier segment est étudié par le groupe pour être un produit à la fois mondialement et comme automobile à bas prix.

Sur le plan de la gamme, un nouveau véhicule dénommé « i Miev » préfigure le véhicule sur lequel MITSUBISHI compte assurer son avenir dans le domaine des voitures

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

électriques. Elle est actuellement diffusée au Japon auprès des entreprises du keiretsu en attendant une plus large commercialisation qui devrait se faire par PSA.

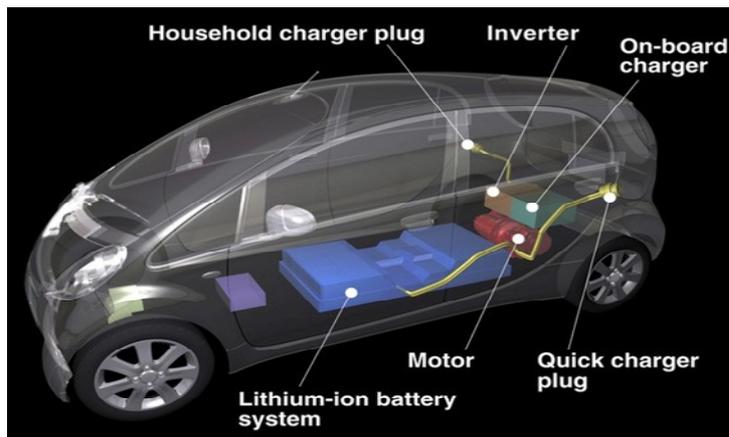
Au-delà de l'enjeu commercial d'un accroissement des ventes dans l'Union européenne, une hausse de la production ou un partage de ligne de montage est crucial pour la rentabilité de MMC. Le transfert de production du SUV Outlander, notamment pour le compte de PSA devrait répondre à cet enjeu ;

B.Un pas de plus dans la coopération entre PSA et Mitsubishi Motors :

Leader européen sur le marché des véhicules électriques au début des années 2000, avec la production sur la même plateforme de la Peugeot 106 et la Citroën Saxo, fonctionnant uniquement à l'électricité, ainsi que plusieurs véhicules utilitaires, la marque au Lion et la firme aux Chevrons avait largement abandonné le marché depuis.

Déjà alliés dans les motorisations électriques et dans nombre d'autres domaines, Le partenariat entre Mitsubishi et PSA franchirait donc un nouveau palier d'ici deux ans, alors que l'association porte déjà ses fruits dans d'autres domaines. Alors qu'une usine commune aux deux constructeurs sera opérationnelle en 2010, les derniers SUV des trois marques partagent déjà la même structure, en l'occurrence le Mitsubishi Outlander, le Peugeot 4007 et le Citroën C-Crosser.

Concernant l'i-Miev, utilisant la technologie lithium-ion et est rechargeable sur une simple prise secteur, le stratagème sera identique : Mitsubishi va fournir des véhicules utilisant cette technologie à PSA (10.000 véhicules par an à partir de 2011), qui les commercialisera ainsi sous sa propre marque. Une solution qui arrange finalement toutes les parties, puisque ainsi le constructeur japonais pourra rentabiliser de façon quasi certaine la production de son modèle, et beaucoup plus rapidement grâce notamment aux aides gouvernementales européennes en faveur des voitures écologiques. Les Français de leur côté bénéficient directement de l'expertise de son partenaire.



C. un accord gagnant-gagnant

L'accord permettrait à PSA de prendre pied rapidement sur le marché des véhicules électriques, créneau sur lequel il est aujourd'hui totalement absent, et ceci sans investissement lourd. Le tout pour profiter notamment des nombreuses aides distribuées par les gouvernements européens en faveur des véhicules propres. Pour Mitsubishi, cela permettrait de rentabiliser ses investissements - avec comme perspective un doublement de sa production - et de profiter du réseau de distribution du Français en Europe.

A noter que dans cette même perspective, le groupe PSA précurseur des véhicules électriques, a signé un partenariat avec l'EDF pour favoriser le développement des véhicules électriques et hybrides rechargeables".

Cet accord de coopération entre EDF et PSA Peugeot Citroën porte sur plusieurs volets technologiques, et en particulier :

- la définition des modèles économiques permettant de favoriser le développement commercial des véhicules électriques ;
- les nouvelles technologies de stockage de l'énergie, notamment les batteries lithium-ion.
- les systèmes de charge des véhicules, les protocoles de communication entre les véhicules et le réseau durant la charge et leur standardisation.

Migration vers le haut de gamme

La volonté de Christian Streiff d'atteindre un niveau "Premium Compétitif" est excellente, mais créer une marque dédiée à la production de voiture très HDG serait aussi un très bon programme à l'équivalent de Lexus pour TOYOTA ou Infinity chez NISSAN, un marché où PSA est totalement absent.

En Europe, la difficulté de commercialiser de tels véhicules est beaucoup plus importante : le luxe est équivalent à l'image.

Créer une marque haut de gamme demande plusieurs ressources, à savoir les moyens financiers et technologiques. PSA possède la technologie, mais pas l'expérience.

Ce qui manque donc à PSA c'est la culture et l'image du luxe, ce qui n'est pas aisé.

Par exemple Ford a cassé l'image de Jaguar en lui refourquant des châssis de Mondeo (Ford contour aux US) et d'autre pièces de qualité médiocre...

Vendre du luxe c'est vendre une image, une marque, et aussi un savoir faire. Pour PSA, cela signifie effectuer un gros travail en amont sur la qualité, la finition, le réseau, la communication.

Lancer une image de luxe sur la base de Citroën, comme est le cas d'Audi pour VAG, avec une meilleure marge pourrait prendre du temps.

On ne vend pas une Mercedes ou une BMW comme une 107, il y a toute une notion de qualité de service qui manque encore à PSA. Il faudra également séduire le public, et arriver à montrer que les voitures françaises sont aussi performantes et bien finies que les allemandes.

Ce qui serait à l'avantage de PSA, c'est une unification avec un groupe ayant déjà cette image du luxe. La coopération la plus évidente pour PSA pour développer son image serait une éventuelle alliance avec BMW avec qui elle entretient déjà des relations de partenariat.

Ces deux marques dégagent d'importantes complémentarités : Leurs stratégies de croissance similaires et en phase dans le temps, elles partagent les mêmes valeurs: plaisir de conduite, beauté des lignes, passion automobile. Cela permettrait de partager les coûts, de mettre en commun leurs solutions techniques : d'un coté un savoir faire dans les gros

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

moteurs, de l'autre dans les petits. Coté recherche et développement l'alliance permettra le choix entre augmenter le budget en R&D pour de nouvelles innovations ou échanger de bons procédés ce qui revient nettement moins cher que l'étude et le développement de nouveaux moteurs.

Tout cela se fera en gardant bien sûr l'identité propre des modèles et permettant gain des parts de marché chacun dans son domaine: BMW HDG luxe, et Peugeot un peu en dessous. Une collaboration entre PSA Peugeot Citroën et BMW semble opportune mais jusqu'à quel point ?

Une fusion entre les deux groupes paraît impossible, donc, seule une alliance ponctuelle paraît envisageable. Cette impossibilité vient du fait que même si les plates formes PSA et BMW sont partageables en l'état (celles des Séries 3, 5, 407 et 607), l'architecture reste très différente (propulsion/traction) et donc un partage de coûts ne semble pas déterminant. Le seul bénéfice demeure donc les parts de marché.

3) PSA : A la recherche de nouvelles complémentarités, de nouvelles opportunités...

Vu que qu'une alliance avec BMW ne peut être que ponctuelle, une alliance/fusion PSA/Honda semble beaucoup plus intéressante pour les deux parties: PSA veut se développer à l'international : aux US et en Asie. Or créer un réseau est très coûteux. S'allier avec un constructeur en place paraît plus avantageux, de même pour Honda, qui a du mal à décoller en Europe, en raison des quotas et surtout du manque de qualité de son moteur diesel. Les deux constructeurs PSA et Honda disposent des points forts différents. Ils sont donc complémentaires et cette complémentarité peut s'exercer facilement via des plateformes d'architecture équivalentes (traction) permettant l'intégration facile de moteurs de volume et architecture comparable.

CONCLUSION

A travers l'analyse qui a été faite tout au long de ce dossier, nous avons pu réaliser un portrait de la situation de PSA dans le contexte actuel.

En effet, avec les conséquences de la crise actuelle, les constructeurs automobiles n'ont plus d'autres choix que de revoir leur stratégie de croissance. Une restructuration en profondeur est donc essentielle pour survivre à cette crise, surtout lorsque l'on sait que les Big Three, image de la réussite automobile Amérique, ont frôlé la clé sous la porte malgré le succès qui leur été associé.

Par ailleurs, la grande difficulté dans laquelle se retrouvent ses sous-traitants laisse PSA dans une situation délicate d'approvisionnement.

Du point de vue stratégique, le développement d'alliance avec d'autres entités automobiles doit permettre à PSA de maintenir son avantage concurrentiel sur lequel le groupe se trouve. D'autre part, en misant sur la complémentarité de ses partenaires, PSA, pourrait ressortir plus fort de la crise en développant un avantage comparatif sur un créneau ou les places restent à prendre.

Ce sont donc les principaux objectifs visés par l'un de nos champions nationaux lorsqu'il renforce ses coopérations avec Fiat ou encore Mitsubishi :

- limiter les dégâts de la crise
- envisager de perspectives de développement sur le marché du haut de gamme et ou des véhicules propres

PSA semble donc disposer des avantages concurrentiels nécessaires à une survie de la crise d'autant plus que l'Etat a répondu à l'appel au secours de l'un des ses secteurs stratégiques.

Reste à savoir si PSA saura tirer avantage de ses atouts et alliances afin de devenir un challenger redoutable sur ses activités actuelles ou un leader sans concessions sur des marchés en plein essor.

PSA : DOSSIER DE STRATEGIE

Through the analysis done, it has been possible to design a situation of PSA at the present time.

Indeed, with the consequences of the crisis, car manufacturers have to review their growth strategy.

A deeper overhaul is essential to get through the crisis, especially when we acknowledge the unexpected "Big Three" difficulties.

Moreover, the difficulty undergone by the subcontractors seems to make PSA be in tactful situation.

From strategic view, other partnership should help PSA to maintain its competitive advantage where it is.

In addition, thanks to the complementary with its partners, PSA could be stronger by developing a competitive advantage on some markets where some share left.

So, they are the main objectives targeted by one of our national champions when it reinforces its collaboration with Fiat and Mitsubishi:

- *to limit the harmful consequences of the crisis*
- *to plan development perspective on top-of-range cars and friendly-environment cars*

PSA seems to have the sufficient assets necessary to survive to the crisis, taking into accounts the intervention of state into one of its strategic sector.

Remaining to know if PSA will takes advantage of its inputs in order to be an awesome challenger or an uncompromising leader on a growing market.

Bibliographie

Sites internet :

www.psa.com : site du groupe PSA

www.peugeot.fr: site de Peugeot automobile

www.diplomatie.gouv.fr: site gouvernemental permettant de lire les lois

www.actu-environnement.com: site exposant les actualités environnementales

www.ined.fr: site de l'institut national des études démographique

www.insee.fr: statistiques de la population

www.studentsoftheworld.info : informations sur le PNB de différents pays

www.wikipedia.org: encyclopédie en ligne

definition.actufinance.fr : site définissant des termes financiers

dictionnaire.mediadico.com : dictionnaire

www.ccfa.fr site du le comité des constructeurs français automobiles

www.lesechos.fr site interne du journal les Echos

www.fiat.fr site du groupe Fiat

Autres ressources :

Rapport annuel 2007 de PSA