

Mélanie DUPAS  
Jérémy TRIBOY

## PSA : Peugeot Citroën

Toutes entreprises rêvent d'être en situation de monopole afin de pouvoir être « maître » de son propre marché.

Sur le marché automobile, une situation d'oligopole règne, c'est à dire, que l'on trouve un certain nombre d'acteurs présents sur ce dernier. Depuis la création de l'automobile, une course a été lancée entre les différentes marques. Chacune d'entre elles souhaite avoir la plus grosse part de marché, et peut être se retrouver en situation de monopole partiel. L'outil principal pour pouvoir se démarquer des concurrents, est l'innovation.

PSA Peugeot-Citroën est un constructeur automobile français, propriété de la famille Peugeot, qui possède les marques automobiles Peugeot et Citroën. Avec une production de 3 042 311 véhicules en 2009, le groupe se classe comme le 2<sup>e</sup> manufacturier européen, derrière le groupe allemand Volkswagen AG et le 6<sup>e</sup> mondial. L'entreprise occupe en 2010 le 1<sup>er</sup> rang en France, avec 32,4% de parts de marché pour ses deux marques combinées.

La naissance de **PSA Peugeot Citroën** intervient en septembre 1976 à la suite de l'absorption de *Citroën SA* par *Peugeot SA* en décembre 1974 à la demande du gouvernement français, car Citroën est en faillite et au bord du dépôt de bilan suite aux sommes d'argent englouties dans des projets avortés. Avec deux marques aux identités fortes, cohérentes et complémentaires, le groupe PSA Peugeot Citroën se donne les moyens d'être un acteur majeur de l'automobile dans le monde. Ainsi, en 2009-2010, les marques Peugeot et Citroën réaffirment leurs personnalités : celles-ci reflètent des valeurs et des univers qui leur sont propres tout en répondant à des "préoccupations clients" communes sur la mobilité et l'environnement.

Présent dans 160 pays, PSA Peugeot Citroën concentre actuellement son développement sur des marchés définis comme prioritaires : la Chine, l'Amérique latine et la Russie.

Nous avons donc choisi d'analyser cette entreprise, et ses stratégies. Après avoir présenté le groupe PSA en général, nous parlerons de ses stratégies d'internationalisation et d'impartition.

## I) **PSA Peugeot Citroën : Deux marques, une seule entreprise et une seule histoire.**

PSA Peugeot Citroën axe son développement sur deux marques généralistes et complémentaires, de dimension internationale : Peugeot et Citroën. Chacune propose une large gamme de véhicules qui répond aux attentes des clients.

### A) **DIAGNOSTIC INTERNE.**

#### 1) UN COUP D'AVANCE SUR LES PRODUITS : UNE FORCE D'INNOVATION

Le groupe PSA Peugeot Citroën, une réputation internationale dû notamment aux forces du groupe, liée à de nombreuse innovation technologique.

- PSA Peugeot Citroën déploie depuis plusieurs années une démarche de développement durable. Celle-ci vise à maîtriser les impacts de l'automobile sur l'environnement et la société, et ce tout au long de son cycle de vie.
- Avec plus de 670 000 voitures émettant moins de 120 g CO<sub>2</sub>/km vendues en 2009 en Europe, PSA Peugeot Citroën est déjà leader des véhicules à faibles émissions. Le groupe ira plus loin, avec un ensemble d'offres complémentaires (amélioration continue des moteurs thermiques, véhicule électrique, puis hybride diesel et hybride rechargeable..).
- 1er constructeur à diffuser le filtre à particules ainsi que le système Stop & Start.
- 100% des sites de production automobile certifiés ISO 14001.
- PSA Peugeot Citroën place la sécurité des automobilistes et des autres usagers de la route en tête de ses priorités. Chaque année, le groupe poursuit activement la recherche de solutions techniques permettant de prévenir l'accident et, s'il se produit, d'en réduire les effets. Le Groupe dédie chaque année plus de 10 % de son budget de R&D à la sécurité.
- PSA Peugeot Citroën mène une politique de ressources humaines. Elle allie performance économique et progrès humain, en s'appuyant sur des valeurs communes et un dialogue social permanent, afin d'étendre à l'international ses pratiques.
- Le Système de Production de PSA Peugeot Citroën repose sur une politique de plateforme consistant à porter le taux de reconduction des composants de 30% à 50 % ou encore à l'optimisation de l'utilisation des superficies.

Toutes ces innovations technologiques permettent ainsi au groupe d'assurer le renouvellement d'une gamme toujours plus innovante, répondant aux problèmes liée à la protection de l'environnement, une force majeure pour le groupe PSA face à la concurrence du monde automobile.

#### 2) DES FAIBLESSES INTERNE : RIEN NE VA PLUS ?

Comme nous avons pu le constater auparavant, le groupe PSA Peugeot Citroën est en constante évolution avec l'environnement avec lequel il interagit, lui permettant ainsi d'assurer un coup d'avance face à la concurrence exacerbée du marché. Cependant le groupe PSA Peugeot Citroën n'est pas à l'abri de faiblesses.

- Le groupe PSA Peugeot Citroën connaît d'importante difficulté face à la hausse concernant les matières premières (acier, pétrole, plastique..), un élément essentiel pour son métier.
- La deuxième difficulté auquel le groupe PSA Peugeot Citroën doit faire face est la stagnation, la baisse de la demande des clients. Ceci entraîne ainsi une baisse importante des ventes, pouvant ainsi entraîner de faire dévisser le titre de PSA à la bourse de Paris.
- Le groupe PSA Peugeot Citroën doit faire face à une situation financière qui se dégrade, dû à 1 à 2 milliards d'euros de perte opérationnelle. Ceci s'explique notamment par la chute des marchés sur le Vieux-Continent, même si les primes à la casse instaurées dans de nombreux pays permettent de freiner la dégringolade. Ainsi que l'effondrement de l'Espagne et de la Grande-Bretagne, d'ordinaire ses deux premiers marchés étrangers. (Source Figaro).

L'environnement avec lequel l'entreprise interagit est source d'influence aussi bien positive que négatives.

## B) **DIAGNOSTIC EXTERNE.**

### 1) UNE ORGANISATION INDUSTRIELLE PERFORMANTE

Pour répondre à ses objectifs de croissance, le groupe PSA Peugeot Citroën dispose d'un outil industriel de taille mondiale basé sur le partenariat.

- Constitué de 16 centres de production (dont 6 en joint-venture), et de 15 usines de mécanique et bruts (moteurs, boîtes de vitesses, liaisons au sol, ...).
- Le Groupe est aussi engagé dans une politique de coopération avec d'autres constructeurs portant sur des bases de véhicules (plates-formes) ou d'organes (moteurs) fabriqués dans les usines de l'un ou l'autre constructeur ou dans de nouvelles usines.
- PSA Peugeot Citroën coopère avec les plus grands constructeurs mondiaux, pour le développement et la production conjointe de base de véhicules ou d'organes (moteurs, boîtes de vitesses,...). Ces accords techniques et industriels respectent la personnalité et l'autonomie des partenaires et leur permettent de partager les investissements, d'accéder à des séries de production plus importantes et d'élargir les gammes de produits.
- 7 partenariats avec les plus grands constructeurs mondiaux : (Renault, Fiat, Ford, BMW, Toyota et Mitsubishi)

- Le Groupe détient également des parts dans 5 joint-ventures industrielles automobiles.

Aussi bien en interne qu'en externe, PSA détient de nombreux facteurs clés de succès essentiel pour sa croissance.

## 2) INFLUENCE NÉGATIVES : MENACES

Le groupe PSA Peugeot Citroën connaît le poids d'éléments négatifs, qui pèseront sur l'entreprise.

- Le secteur de l'automobile connaît une forte concurrence exacerbée, notamment en Europe. Pour faire face à la saturation du marché Européen, le groupe PSA Peugeot Citroën envisage comme objectif de développement son entreprise à l'international (Chine, Russie, Amérique Latine).
- L'appréciation de l'euro par rapport aux autres monnaies mondiales, qui se traduit comme un véritable handicap majeure face aux concurrents. Cette appréciation affecte la croissance de l'entreprise et imputables au commerce mondial
- L'évolution négative du marché Européen.

Malgré les quelques influences qui pèsent sur le groupe PSA, l'entreprise peut compter sur ces atouts majeures tel que ces innovations majeures ainsi que ces stratégies d'internationalisation et d'impartition qui lui permettrons de rester dans la course a un rythme soutenu.

## **II) Des stratégies de taille pour se donner les moyens de ses ambitions : devenir un acteur mondiale.**

L'automobile connaît une concurrence exacerbée, de se fait, PSA Peugeot Citroën a développé une stratégie offensive de développement international qui fait de lui aujourd'hui un des acteurs clé du marché automobile mondial.

### A) STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION

- 1) PREMIERE PRIORITÉ : ATTEINDRE UNE TAILLE CRITIQUE EN AMERIQUE DU SUD ET EN ASIE, NOTAMMENT EN CHINE.

Face à la concurrence, le groupe PSA a choisi de s'orienter vers une stratégie d'internationalisation en deux temps. Dans un premier temps, en se développant en Amérique Latine et en Asie.

- De ce fait, pour atteindre l'Amérique Latine et Asie, le groupe PSA devra atteindre une taille critique. En effet, les parts de marché du Groupe sont actuellement trop faibles pour amortir les coûts de développement de produits et de réseaux de distribution locaux dans ces pays.
- Pour atteindre une taille critique, le Groupe privilégiera la croissance organique, en lançant notamment de nouveaux modèles, l'objectif du groupe étant ainsi de lancer une gamme renouvelée et répondant aux problèmes actuels tels que l'écologie et la sécurité.
- Cependant, le Groupe n'exclut pas d'étudier des opportunités de croissance externe.
- 1er marché automobile mondial, la Chine est également le deuxième marché du Groupe. PSA Peugeot Citroën a l'ambition d'y devenir un acteur majeur et d'atteindre 8 % de part de marché en 2015-2016.
- Changer de dimension en Amérique Latine : Avec un objectif, à terme, de 500 000 véhicules produits par an, PSA Peugeot Citroën a l'ambition de devenir un groupe leader en Amérique Latine

## 2) SECONDE PRIORITÉ DE PSA , ACCÉLÉRER L'ADAPTATION DE SES MODÈLES AUX BESOINS DES CONSOMMATEURS NON EUROPÉENS.

Liée à sa stratégie d'internationalisation, les besoins des consommateurs restent une priorité importante et en relation avec cette stratégie.

- Il s'appuiera pour cela sur les investissements en cours dans les centres de R&D de Shanghai et de Sao Paulo. Par ailleurs, bien que les moteurs essence représentent 50% de ses ventes mondiales, le Groupe prévoit de développer encore sa gamme de véhicules essence.
- L'offre de boîtes de vitesses automatiques sera également étoffée. Afin de minimiser les coûts supplémentaires liés à ces développements, le Groupe envisage de renforcer les coopérations existantes avec d'autres constructeurs.

La stratégie d'internationalisation du groupe ne s'arrête pas qu'à ces 3 pays. En effet le groupe s'oriente également vers les pays du Mercosur qui sont des pays à potentiel relativement important car ce sont des marchés en croissance. Enfin, pour réussir cette croissance globale, le groupe prévoit d'internationaliser davantage son management.

## B) STRATÉGIE DE COOPÉRATIONS CIBLÉES (IMPARTITION)

### 1) DE L'ÉCHELON RÉGIONAL À L'ÉCHELLE MONDIALE

- Le vent a tourné, en matière de coopérations chez PSA. A son arrivée, en 2009, le président du directoire, Philippe Varin, avait envisagé une alliance structurante et multifacette avec le japonais Mitsubishi, qui aurait été scellée par une prise de participation.
- Désormais, le ton est plutôt à des coopérations ciblées sur des sujets précis, comme du temps de ses prédécesseurs, Jean-Martin Folz et Christian Streiff.
- Mais ceci avec une perspective beaucoup plus large, à l'échelle mondiale, et non plus régionale. Plusieurs actions entreprises ces dernières semaines attestent de ce changement de cap.
- Dernier symbole en date : à Genève, Mitsubishi Motors présente sous forme de concept, sa future petite voiture mondiale, qui sera réalisée en Thaïlande et succédera à la Colt en 2012, avec des coûts de fabrication plus faibles. Celle-ci aurait dû être livrée également à PSA, pour attaquer les marchés mondiaux à moindres frais. Mais la coopération avec le groupe français, sur ce sujet, ne semble plus à l'ordre du jour. (Source Les Echos).
- Si P.S.A a réussi son implantation commerciale en Chine c'est grâce à sa coopération avec le constructeur local « DONGFENG MOTOR GROUP ». Cette coopération a permis de réaliser une progression de 43,4% des ventes soit 201300 véhicules. Pourquoi ce succès ? Car la coopération de ces deux groupes permet d'associer le savoir du groupe Français mais aussi la connaissance du marché local grâce à l'enseigne locale.

## 2) CONSOLIDATION DE L'EXIGENCE D'UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE

- Cela traduit les exigences de PSA Peugeot Citroën en tant qu'employeur : sécurité des salariés, bien sûr, mais aussi bien-être au travail, formation et développement individuel. Elle s'appuie notamment sur le dialogue social permanent au sein du Groupe.
- Cette ambition traduit aussi le comportement éthique que PSA Peugeot Citroën doit avoir vis-à-vis de toutes ses parties prenantes, et son rôle en tant qu'entreprise citoyenne.
- En effet, la stratégie de coopération impacte directement le développement responsable : durant les phases de collaboration, l'image de l'entreprise est soumise au regard des partenaires. Il est donc indispensable lorsque l'on met en place une coopération que l'activité soit effectuée dans un souci de développement responsable.

Pour conclure, tenant compte de la situation actuelle du marché et des difficultés que rencontrent le secteur de l'automobile, le groupe PSA Peugeot Citroën à toutes les opportunités nécessaire pour atteindre ces objectifs de croissance et de développement par le biais de stratégie d'internationalisation et d'impartition.

