



MINISTÈRE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF



**CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ÉCONOMIE**  
DE L'INDUSTRIE, DE L'ÉNERGIE ET DES TECHNOLOGIES

TÉLÉDOC 792  
120, RUE DE BERCY  
75572 PARIS CEDEX 12

N° 2012/019/CGEIET/SG

**RAPPORT**  
**A Monsieur le Ministre**  
**du Redressement productif**  
**sur la situation de PSA Peugeot Citroën**

Emmanuel SARTORIUS  
ingénieur général des Mines

avec

Jacques SERRIS  
ingénieur général des Mines

11 septembre 2012



## SYNTHÈSE

Le groupe PSA Peugeot Citroën a annoncé le 12 juillet 2012 un projet de réorganisation qui prévoit l'arrêt des activités de production automobile sur le site d'Aulnay-sous-Bois et qui pourrait concerner 8 000 emplois.

Les raisons qui ont mené à cette situation sont à la fois conjoncturelles et structurelles.

Les raisons conjoncturelles tiennent à la dépendance de PSA au marché européen (58 % de ses ventes). Or ce dernier a traversé une grave crise en 2008 et 2009. Après une reprise en 2010 et un premier semestre 2011 plutôt bon, il a connu une grave rechute au second semestre 2011. La baisse des ventes se poursuit en 2012. Le phénomène affecte d'autant plus PSA qu'il frappe lourdement trois de ses grands marchés, la France, l'Espagne et l'Italie, ces deux derniers pays étant de plus touchés par une crise financière. Quant aux perspectives de reprise, elles semblent encore incertaines et lointaines.

En outre, PSA est un constructeur généraliste. Les principaux segments de marché sur lesquels il est présent (segments B et C<sup>1</sup>) sont les plus concurrentiels. Le groupe, dont l'outil de production reste largement centré sur la France, se trouve pris en tenaille entre les autres constructeurs généralistes qui produisent des voitures à bas coût en Europe de l'Est et les constructeurs allemands *premium* (Audi, BMW, Mercedes), qui attaquent le milieu de gamme.

Pris entre des ventes qui diminuent, des surcapacités et des perspectives de reprise du marché qui s'éloignent, PSA connaît un rythme de consommation de cash opérationnel intenable (- 954 M€ de cash-flow opérationnel au premier semestre 2012). Le groupe a annoncé le 25 juillet 2012 une perte de 819 M€ pour le premier semestre 2012.

On touche là aux raisons structurelles qui sont doubles. Tout d'abord, dans la décennie 2000, le groupe a visé un objectif de production de 4 millions de voitures par an, alors qu'il n'a jamais dépassé 3,6 millions. Son outil de production est donc surdimensionné. Par ailleurs, le groupe paye probablement aujourd'hui les conséquences de sa taille modeste (8<sup>ème</sup> constructeur mondial), qui résulte d'une stratégie tardive de développement international, dans une économie de l'automobile qui s'est mondialisée en moins de 20 ans. La mission observe, par ailleurs, que sur la période 1999-2011, PSA Peugeot Citroën a consacré 3,082 G€ au rachat de ses propres actions.

Le marché automobile mondial est désormais organisé en grandes zones qui tendent à l'autosuffisance : Europe, Asie, Amérique du Nord, Amérique latine. La question qui se pose est donc celle du dimensionnement de l'outil de production européen de PSA qu'il faut mettre en regard de la mévente de ses voitures dans cette zone. Cet outil est clairement sous-utilisé (taux d'utilisation de 61,4 % en 2011).

Sur le moyen et le long terme, l'avenir de PSA passe par une stratégie d'alliance avec un grand constructeur mondial. Dans l'immédiat, PSA doit d'urgence redresser la situation. C'est l'ambition du plan que le groupe vient de présenter. Il doit aussi convaincre que son plan de restauration de son équilibre financier est le gage d'un redressement durable.

En ce sens, la nécessité, dans son principe, d'un plan de réorganisation des activités industrielles et de réduction des effectifs n'est malheureusement pas contestable. La mission prend acte de l'engagement du président du directoire qu'il n'y aura pas de licenciement sec. Le plan présenté par la direction de PSA le 25 juillet 2012 appelle toutefois de sa part deux remarques et plusieurs réserves.

---

<sup>1</sup> Voir note 31, p. 10, pour la définition des segments.

La première remarque porte sur le fait qu'un plan tel que celui présenté par la direction de PSA ne peut pas viser uniquement à réduire les pertes en taillant dans les dépenses. Il doit aussi constituer un gage de redressement et de développement pour l'entreprise, seul à même d'écarter, à conditions de marché constantes, la perspective d'un autre plan dans un avenir plus ou moins proche.

La seconde remarque porte sur le choix de l'usine dans laquelle le groupe compte arrêter les activités d'assemblage. La direction de PSA porte son choix sur l'arrêt d'une ligne d'assemblage, celle de l'usine d'Aulnay, choix douloureux pour la France. En revanche, elle évacue rapidement la possibilité d'arrêter son usine de Madrid, qui souffre pourtant de nombreux défauts (usine ancienne, de faible capacité, en ville, éloignée de ses fournisseurs) et dans laquelle elle a engagé des investissements en vue d'y produire un nouveau modèle, la E<sup>3</sup> (E cube). On peut regretter que PSA n'ait pas mené, sur l'avenir de ses sites industriels, une réflexion d'ensemble qui laisserait aujourd'hui davantage d'options pour faire face à sa situation actuelle de surcapacité et à un marché automobile européen très inférieur aux prévisions. Le dialogue social doit permettre d'apporter des précisions sur ces points.

Les réserves portent sur les modalités de mise en œuvre du plan :

- les mesures du plan doivent être limitées strictement à ce qui est nécessaire au redressement de l'entreprise ; toutes les pistes doivent être explorées, dans le cadre d'un dialogue social exemplaire mobilisant les partenaires sociaux autour de la défense de l'emploi ;
- les modalités de suivi des agents concernés par le plan devront faire l'objet d'une attention particulière ; chacun devra faire l'objet d'un accompagnement personnalisé ; des questions pratiques comme celles du logement, des transports ou du travail du conjoint pour les agents qui accepteraient une mutation d'Aulnay à Poissy doivent trouver des solutions.
- la mission n'a pas eu d'autre information sur la revitalisation du site d'Aulnay que l'assurance que lui a donnée la direction de PSA qu'elle ne cherchait pas à y réaliser d'opération immobilière ; qu'elle voulait lui conserver son caractère industriel et que des contacts avaient été noués avec des entreprises candidates, mais qu'elle ne voulait rien annoncer prématurément ; ce point devra être approfondi ; si l'arrêt de la ligne d'assemblage d'Aulnay était décidé, il faudrait alors démarrer ces nouvelles activités sur le site sans attendre l'arrêt de la chaîne d'assemblage (2014), de façon à en minimiser l'impact.
- l'affectation d'un nouveau modèle à Rennes et les investissements qui y sont liés doivent être garantis, comme annoncé par la direction ; compte tenu de la fragilité de son bassin d'emploi, l'avenir du site industriel de Rennes devra faire l'objet d'une attention toute particulière et s'appuyer sur des mesures de revitalisation dans lesquelles le groupe devra s'impliquer fortement.
- la réduction des effectifs de structure ne devra pas se faire à l'aveugle ; le potentiel de recherche et de développement du groupe, qui conditionne son avenir, ne devra pas être entamé.
- enfin, PSA affirme que, le volume global de production restant le même, la sous-traitance ne souffrira pas du transfert de la production de la C3 d'Aulnay à Poissy ; c'est probablement vrai pour les sous-traitants de rang 1 ; il faudra le vérifier pour les sous-traitants de rang 2 ou 3, dont la situation devra être examinée de près ; l'impact de l'arrivée de salariés d'Aulnay à Poissy sur le nombre d'intérimaires sur ce site devra être approfondi ; l'avenir de la sous-traitance d'hôtellerie (gardiennage, nettoyage, chauffage, restauration, ...) sur le site d'Aulnay, quant à lui, est lié à la revitalisation du site.

Le plan de redressement présenté par la direction de PSA doit permettre au groupe de retrouver un cash-flow opérationnel à l'équilibre en 2014. C'est aussi à cet horizon qu'on peut espérer une reprise du marché automobile européen. Dans l'intervalle, le marché automobile des pays émergents devrait continuer à progresser : si le groupe doit d'abord consolider sa base européenne, son avenir passe par son développement à l'international. La stratégie du groupe doit répondre à ces questions.

Malgré ses difficultés, le groupe PSA demeure un des fleurons de l'industrie française. Les deux marques Peugeot et Citroën, sont reconnues et appréciées tant en France qu'à l'étranger. Les fruits de la politique drastique que le groupe est amené à appliquer doivent bénéficier en priorité à l'entreprise. En unissant leurs efforts, tous les acteurs doivent rendre possible une résolution rapide de la crise actuelle, pour permettre un redressement durable du groupe dans l'intérêt général et dans celui des salariés.



# SOMMAIRE

<b>1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>2 L'évolution du marché automobile .....</b>	<b>3</b>
2.1 Le marché automobile mondial .....	3
2.2 Le marché automobile européen.....	4
<b>3 Une situation préoccupante .....</b>	<b>7</b>
3.1 La dépendance de PSA au marché européen.....	7
3.2 La situation financière du groupe .....	12
3.3 PSA et l'international.....	13
3.3.1 Des décisions anciennes mais structurantes.....	13
3.3.2 Une internationalisation timide .....	15
3.3.3 L'accord avec GM .....	16
3.4 Le tournant stratégique récent .....	16
3.5 Le contre-pied de la mi-2011 .....	17
<b>4 L'outil de production européen de PSA .....</b>	<b>18</b>
4.1 Une surcapacité en Europe.....	18
4.2 Les moyens de production de PSA en Europe.....	19
4.3 Préparer l'avenir .....	20
<b>5 Le choix des actionnaires.....</b>	<b>22</b>
<b>6 Le plan de PSA .....</b>	<b>24</b>
6.1 Les mesures du plan .....	24
6.2 L'arrêt des activités de production à Aulnay .....	24
6.2.1 Le plan de la direction.....	24
6.2.2 Le recours au chômage partiel ? .....	25
6.2.3 Arrêter la production sur un autre site qu'Aulnay ? .....	26
6.2.4 L'avenir d'Aulnay et de ses salariés .....	26
6.3 La réduction des activités de production et d'assistance à Rennes.....	27
6.4 La réduction des effectifs de structure .....	28
<b>7 Les enjeux clés .....</b>	<b>28</b>
7.1 Le dialogue social.....	28
7.2 Stratégie internationale et alliance avec GM .....	29
<b>8 Conclusions préliminaires.....</b>	<b>29</b>
<b>Annexe 1 : lettre de mission .....</b>	<b>33</b>
<b>Annexe 2 : personnes rencontrées.....</b>	<b>35</b>
<b>Annexe 3 : acronymes .....</b>	<b>37</b>
<b>Annexe 4 : bibliographie.....</b>	<b>39</b>





# 1 Introduction

Le groupe PSA Peugeot Citroën a annoncé le 12 juillet 2012, un plan social majeur, présenté de façon détaillée aux organisations syndicales le 25 juillet 2012. Il prévoit :

- l'arrêt en 2014, des activités de production automobile sur le site d'Aulnay-sous-Bois, qui emploie 3 000 personnes ;
- la réduction des activités de production et d'assistance usine sur le site de Rennes, qui conduirait à réduire les effectifs de 1 400 emplois sur 5 600 ;
- l'adaptation des structures du groupe, ce qui devrait conduire à une diminution de 3 600 emplois répartis sur l'ensemble de ses sites français.

Même si ce dispositif doit être tempéré par des mesures sociales et une revitalisation du site d'Aulnay, son ampleur amène à s'interroger sur la situation réelle de PSA Peugeot Citroën, sur la pertinence de ce plan au regard de la situation du groupe, ainsi que sur les perspectives qui s'offrent à lui.

Conformément aux termes de la lettre de mission du 10 juillet 2012 du ministre du redressement productif, le présent rapport tente de répondre à la première partie de ces interrogations.

Le groupe PSA Peugeot Citroën regroupe en fait 4 activités bien distinctes :

- la branche automobile proprement dite, coiffée par la société Peugeot Citroën Automobiles (PCA) ;
- l'équipementier automobile Faurecia (systèmes d'intérieur, pots catalytiques, sièges, pare-chocs, ...) ;
- le logisticien GEFCO ;
- la Banque PSA Finances (BPF), captive qui assure le financement des ventes aux particuliers et celui des stocks de voitures et des pièces de rechange des réseaux de concessionnaires Peugeot-Citroën.

Le chiffre d'affaires de ces quatre branches figure dans le tableau ci-dessous<sup>2</sup> :

<b>Branche (CA en M€)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>1<sup>er</sup> semestre 2012</b>
Automobile	41 405	42 710	20 203
Faurecia	13 796	16 190	8 765
GEFCO	3 351	3 782	1 881
Banque PSA Finance	1 852	1 902	979
Autres activités et consolidation	- 4 343	- 4 672	- 2 275
<b>Total</b>	<b>56 061</b>	<b>59 912</b>	<b>29 553</b>

---

<sup>2</sup> PSA, *Mémento mars 2012* et communiqué de presse du 25 juillet 2012.

La contribution de chaque branche au résultat opérationnel courant (ROC) du groupe est la suivante<sup>3</sup> :

ROC par branche (en M€)	2010	2011	1 <sup>er</sup> semestre 2012
Automobile	621	- 92	- 662
Faurecia	456	651	303
GEFCO	198	223	63
Banque PSA Finance	507	532	271
Autres activités et consolidation	14	1	29
<b>Total</b>	<b>1 796</b>	<b>1 316</b>	<b>4</b>

Les chiffres-clés de la branche automobile sont les suivants<sup>4</sup> :

branche automobile	2009	2010	2011
ventes mondiales	3 363 000	3 602 000	3 549 416
ventes Europe (y/c Russie)	2 251 000	2 195 000	2 143 590
ventes hors Europe	1 112 000	1 529 000	1 405 826
part de marché en Europe	13,7 %	14,2 %	13,3 %
part des ventes hors Europe	33,1 %	39,0 %	42,0 %
effectifs	121 365	120 880	122 879
part des effectifs en France	54,4%	49,9%	48,0%

Sauf mention contraire, la suite du présent rapport ne portera que sur la branche automobile, la seule à connaître des difficultés. Par commodité, mais abusivement, l'acronyme PSA désignera de ce fait la seule branche automobile.

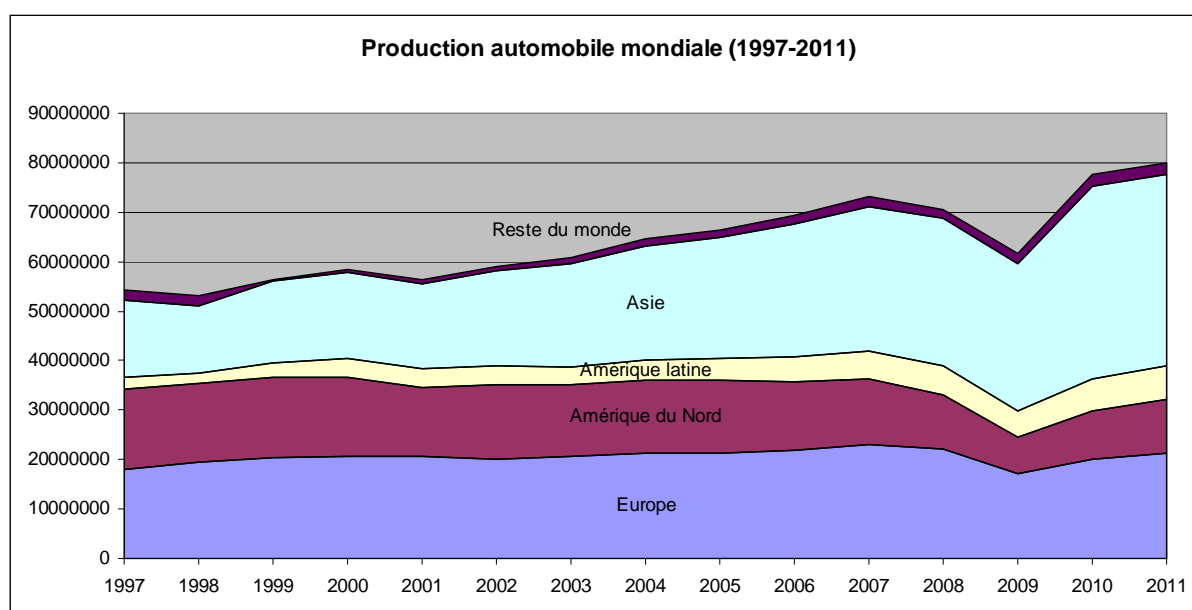
<sup>3</sup> PSA, *Mémento mars 2012* et communiqué de presse du 25 juillet 2012.

<sup>4</sup> PSA, *Document de référence 2011* et *Mémento mars 2012*.

## 2 L'évolution du marché automobile

### 2.1 Le marché automobile mondial

Le marché automobile mondial croît quasiment sans interruption depuis plus de 15 ans. La baisse de production consécutive à la récession liée à la crise financière de 2008 a été pratiquement résorbée. Plus de 80 millions de véhicules ont été produits dans le monde en 2011. Le taux de croissance annuel 2011 (3,2 %) a retrouvé son niveau des 15 dernières années (3,1%)<sup>5</sup>.



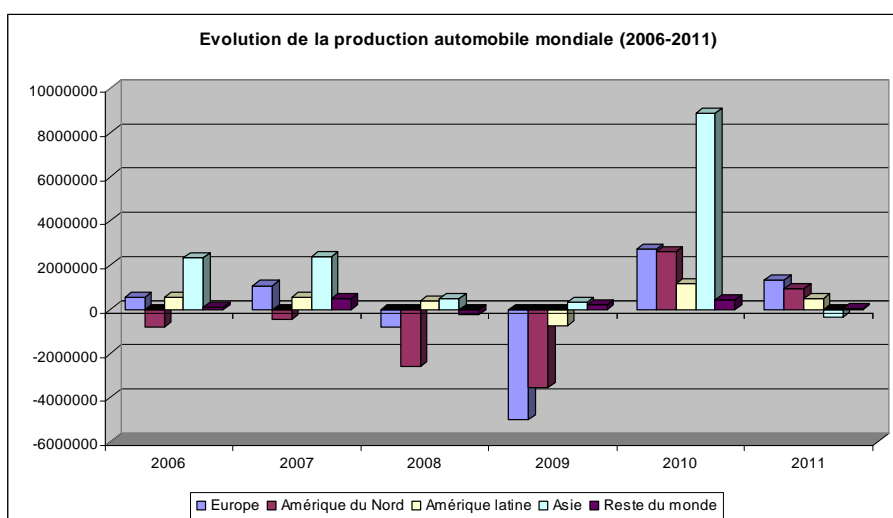
Le marché européen ne représente plus désormais qu'un gros quart (26,5 % en 2011) du marché mondial des véhicules particuliers (VP) et des véhicules commerciaux (VC). Dans le même temps, le marché asiatique, tiré par la Chine, en représente près de la moitié (48,2 % en 2011). Surtout, ce dernier et celui de l'Amérique latine connaissent une dynamique forte (+ 29,8 % de croissance pour l'Asie, + 15,6 % pour l'Amérique latine entre 2008 et 2011). Globalement, dans le même temps, le marché européen, Russie comprise, se tasse (- 4,2 %). Sans cette dernière, la baisse serait encore plus forte (- 6,2 %)<sup>6</sup>.

Alors qu'en 2011 l'industrie automobile mondiale a produit 13,6 millions de véhicules de plus qu'en 2005, l'industrie européenne en a produit, quant à elle, 109 000 de moins !

<sup>5</sup> OICA, *Données annuelles de la production automobile mondiale*.

<sup>6</sup> OICA, *Données annuelles de la production automobile mondiale*.

<b>Evolution de la production automobile entre 2005 et 2011<sup>7</sup></b>		
Amérique du Nord	- 3 846 092	- 26 %
Amérique latine	+ 2 380 125	+ 53 %
Asie	+ 14 131 547	+ 58 %
Europe	- 109 349	-0,5 %
Afrique et reste du Monde	+ 1 054 170	+ 72 %
<b>Total</b>	<b>+ 13 610 401</b>	<b>+ 20,5 %</b>



L'avenir des constructeurs généralistes dépend par conséquent désormais de leur capacité à développer des gammes déclinées et produites par zone géographique, mais qui permettent d'amortir les coûts de développement et de bénéficier d'économies d'échelle sur les achats, par allongement des séries.

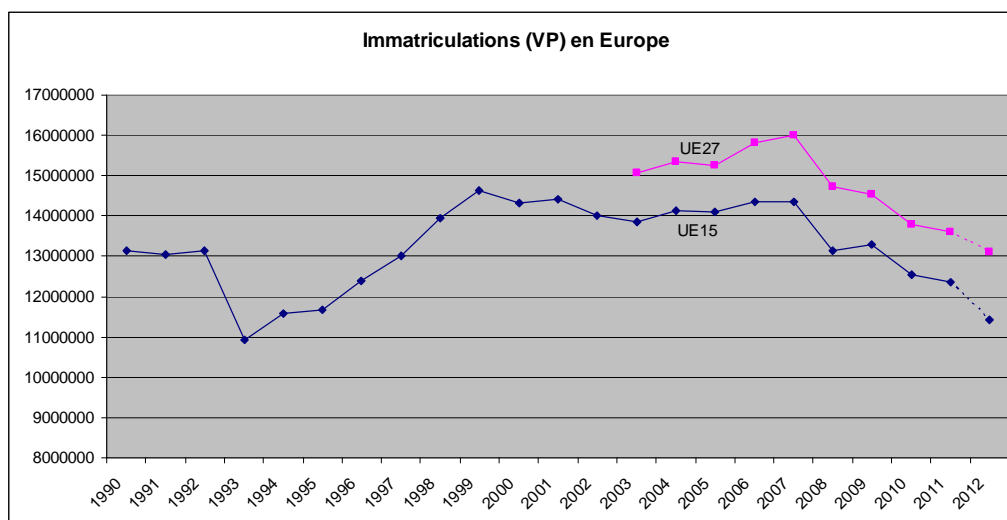
## 2.2 Le marché automobile européen

Le marché européen a atteint son niveau le plus élevé en 2007, avec l'immatriculation de 16 millions de VP dans l'Union européenne à 27<sup>8</sup>. Depuis cette date, il décroît régulièrement et ne représentait plus que 13,6 millions de véhicules en 2011 (soit - 15 % par rapport à 2007). Le premier semestre 2012 a marqué une baisse supplémentaire de 7,5 %<sup>9</sup>. Le marché européen pourrait ainsi n'être que de 12,7 millions de véhicules en 2012.

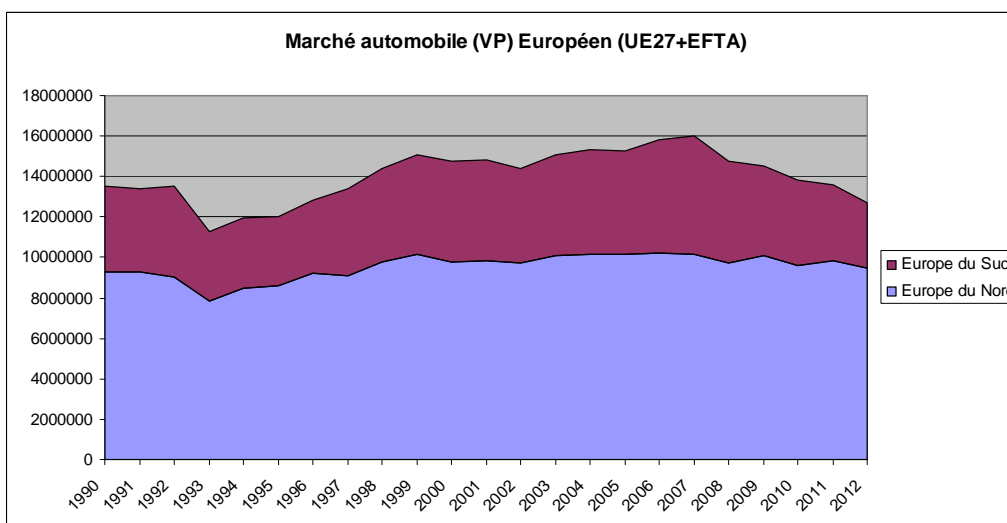
<sup>7</sup> OICA, *Données annuelles de la production automobile mondiale*.

<sup>8</sup> ACEA, *Données des immatriculations en Europe*. Les données d'immatriculations peuvent différer des ventes données par les constructeurs et conduire à des valeurs légèrement différentes des parts de marché.

<sup>9</sup> CCFA, *Données mensuelles des immatriculations de voitures particulières en France*.



Cette régression devient une chute dans les pays d'Europe du Sud<sup>10</sup>. Depuis 2007, la baisse du marché automobile y est de 35,4 %, soit 2,1 millions de véhicules en moins. L'Europe du Nord résiste mieux puisque, sur la même période, la baisse n'a été que de 3,3 % (335 000 véhicules).



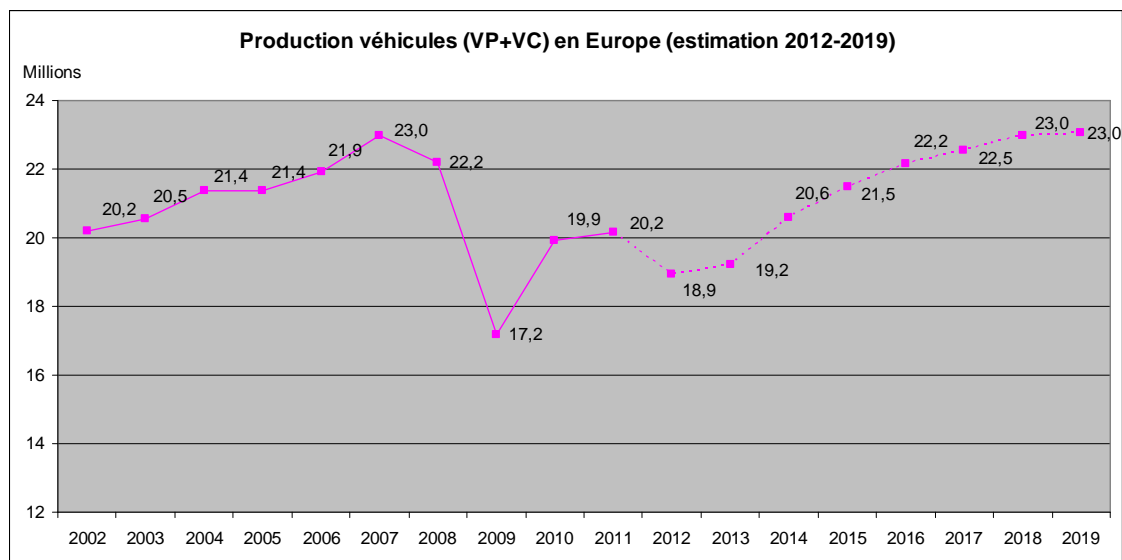
Après la baisse de 2008-2009, les politiques publiques (prime à la casse dans de nombreux pays : France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Italie, ...) ont freiné cette tendance en 2010 et au premier semestre 2011. Parallèlement les constructeurs, qui anticipaient une reprise du marché en 2011, ont fait passer la production automobile de 15,4 millions de VP à 17,4 millions en 2010<sup>11</sup>. Las, les ventes se sont effondrées dans les pays directement touchés par la crise (Espagne, Grèce, Italie, Portugal). Cette rechute du deuxième semestre 2011, couplée à l'arrêt des primes à la casse s'est traduite par une forte mévente et une augmentation des stocks.

<sup>10</sup> Europe du Nord : Allemagne, Belgique, Danemark, Estonie, Finlande, France, Irlande, Islande, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Pologne, République Tchèque, Royaume Uni, Suède.

Europe du Sud : Autriche, Bulgarie, Chypre, Espagne, Grèce, Hongrie, Italie, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, Suisse.

<sup>11</sup> Et de 17,2 à 19,9 millions de véhicules, si on inclut les véhicules commerciaux.

Depuis l'été 2011, les perspectives de reprise s'éloignent. Les analystes révisent régulièrement leurs prévisions à la baisse et ne voient plus maintenant le rétablissement du marché automobile européen avant 2014 et son retour à son niveau historique de 2007 avant 2018 ! Au-delà de 2019, les perspectives de croissance pourraient être quasi-nulles<sup>12</sup>.



Désormais mature<sup>13</sup>, le marché européen est devenu un marché de renouvellement. Le renchérissement du prix du carburant, le prix des réparations, les difficultés de circulation, etc., font que chaque voiture roule moins et que sa durée de détention augmente<sup>14</sup>. Les voitures, roulant moins, s'usent moins. Elles sont aussi de plus en plus fiables. Par ailleurs, la démographie joue défavorablement. La population européenne stagne, voire décline, notamment dans les pays les plus peuplés (Allemagne, Espagne, Italie). La conjonction de ces différents éléments est donc peu porteuse sur le long terme. La crise actuelle, en particulier dans les pays d'Europe du Sud, accentue encore cette tendance, notamment du fait de l'affaiblissement du crédit à la consommation et de la baisse du pouvoir d'achat (Espagne, Grèce, Italie, Portugal, ...).

Dans cette conjoncture, les constructeurs les plus pénalisés sont les généralistes, comme FIAT, Ford Europe, Opel, PSA et Renault. Les surcapacités et la concurrence, notamment sur le bas et le milieu de gamme, conduisent les constructeurs à pratiquer de façon quasi-permanente des promotions et des rabais qui laminent leurs marges. En outre les généralistes sont pris en tenaille entre les véhicules d'entrée de gamme fabriqués dans des pays à coûts salariaux plus faibles (Europe centrale<sup>15</sup> et orientale<sup>16</sup>, Espagne<sup>17</sup>, Portugal<sup>18</sup>, Afrique du Nord<sup>19</sup>) et la domination de constructeurs allemands positionnés sur le haut de

<sup>12</sup> IHS Global Insight, *IHS Automotive Global Light Vehicle Production Summary*, juin 2012.

<sup>13</sup> 473 voitures par 1 000 habitants. Ce chiffre est stable depuis 2004. En France, 83,5 % des ménages disposaient d'une voiture en 2011 (source CCFA).

<sup>14</sup> La distance annuelle parcourue par un véhicule est passée de 14 000 km en 2000 à 12 000 km en 2010. La durée de détention, elle, augmente de 2 mois tous les ans et 50 % du parc a plus de 10 ans.

<sup>15</sup> Toyota à Kolin, en République tchèque.

<sup>16</sup> Dacia à Pitești, en Roumanie.

<sup>17</sup> Ford à Valence (Focus), GM/Opel à Saragosse (Corsa, Meriva), VW/Seat à Martorell (Ibiza, Leon).

<sup>18</sup> VW/Seat à Palmela (Scirocco, Alhambra).

<sup>19</sup> Nouvelle usine Renault de Tanger d'une capacité de 400 000 véhicules par an pour produire sa gamme Entry.

gamme, mais qui descendent en taille (Audi A1, BMW Série 1 et Mini, Mercedes Classe A, ...).

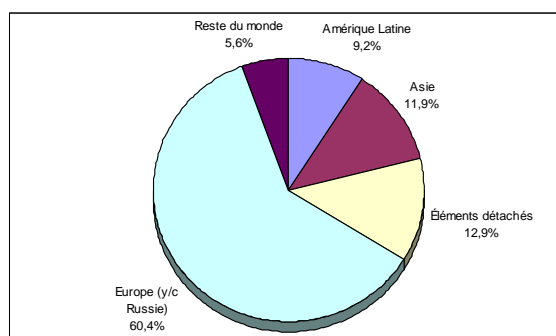
De plus, les constructeurs européens sont désormais soumis à une concurrence croissante sur leur propre marché. Le traité de libre échange entre l'Union européenne et la Corée du Sud, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2011, fait ainsi progressivement disparaître la taxe de 10 % imposée par l'Union européenne sur les automobiles importées de Corée du Sud. En contrepartie il prévoit des mesures conduisant à la suppression d'obstacles non tarifaires imposés aux produits européens en Corée du Sud. Par voie de conséquence, les véhicules construits en Corée par les constructeurs coréens, Hyundai et Kia en tête, pénètrent en force le marché européen depuis un an<sup>20</sup> : les exportations de l'Union européenne vers la Corée ont certes augmenté de 67 %, mais dans le même temps l'Union européenne a importé 6 fois plus de véhicules coréens qu'elle n'en a exportés<sup>21</sup> ! En outre, les constructeurs européens se plaignent du maintien par la Corée du Sud de barrières non tarifaires, en dépit de l'accord de libre échange<sup>22</sup>.

### 3 Une situation préoccupante

#### 3.1 La dépendance de PSA au marché européen

Contrairement à la plupart des grands groupes automobiles mondiaux, le marché de PSA est extrêmement concentré sur l'Europe (58,0 % de ses ventes en 2011<sup>23</sup>).

Répartition des ventes (%)	2009	2010	2011
Europe (y/c Russie)	68,2 %	62,6 %	60,4 %
Asie	8,5 %	10,9 %	11,9 %
Amérique latine	7,3 %	8,2 %	9,2 %
<b>Total</b>	<b>84,0 %</b>	<b>81,6 %</b>	<b>81,5 %</b>



A titre de comparaison le tableau ci-dessous donne la répartition des ventes d'un autre constructeur généraliste, Volkswagen. On y voit que l'Europe en représente moins de la moitié, l'Asie près du tiers et le continent américain 20 %, avec une présence significative en Amérique du Nord, dont PSA est absent :

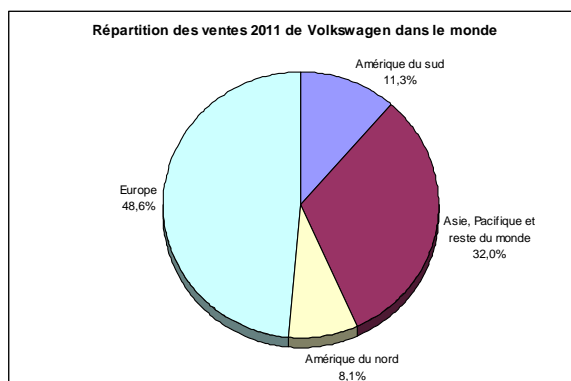
<sup>20</sup> Pour couvrir le marché européen, Hyundai et Kia disposent également d'usines dans l'Union européenne (République tchèque et Slovaquie) et en Turquie.

<sup>21</sup> Sur les deux premiers mois de 2012, les exportations européennes vers la Corée ont en outre chuté de 13 % (12 000 véhicules) alors que les importations coréennes en Europe ont bondi de 78 % (80 000 véhicules importés) ! (sources : ACEA, *La Tribune*, Bureau coréen des douanes).

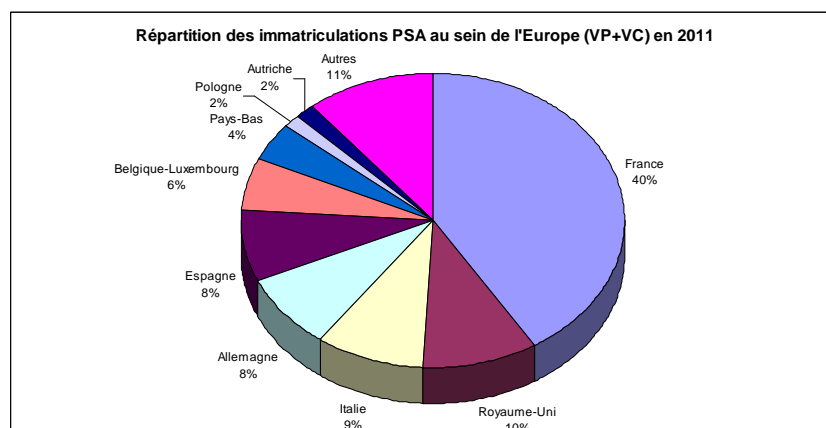
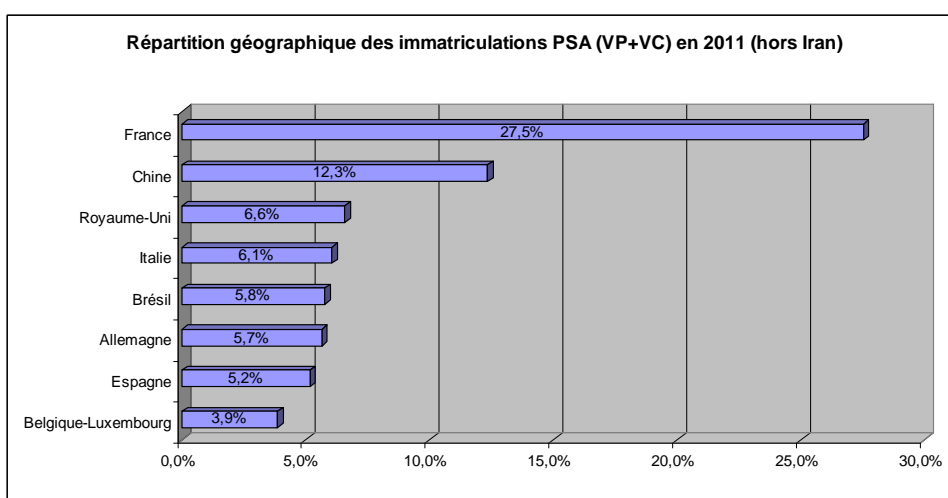
<sup>22</sup> Par exemple des normes de sécurité ou anti-pollution spécifiques, qui obligent à modifier les véhicules vendus en Corée, ce qui entraîne un surcoût difficilement acceptable sauf pour les véhicules *haut de gamme*.

<sup>23</sup> 60,4 % si on inclut la Russie.

Volkswagen	2009	2010	2011
Europe	54,1 %	49,7 %	48,6 %
Asie	25,4 %	30,0 %	32,0 %
Amérique latine	13,3 %	12,7 %	11,3 %
Amérique du Nord	7,1 %	7,6 %	8,1 %



Les ventes européennes de PSA se concentrent sur l'Europe de l'Ouest comme le montrent les deux figures suivantes :



Or ces derniers marchés sont stagnants, voire en récession du fait de la crise. Leur évolution récente a été la suivante :

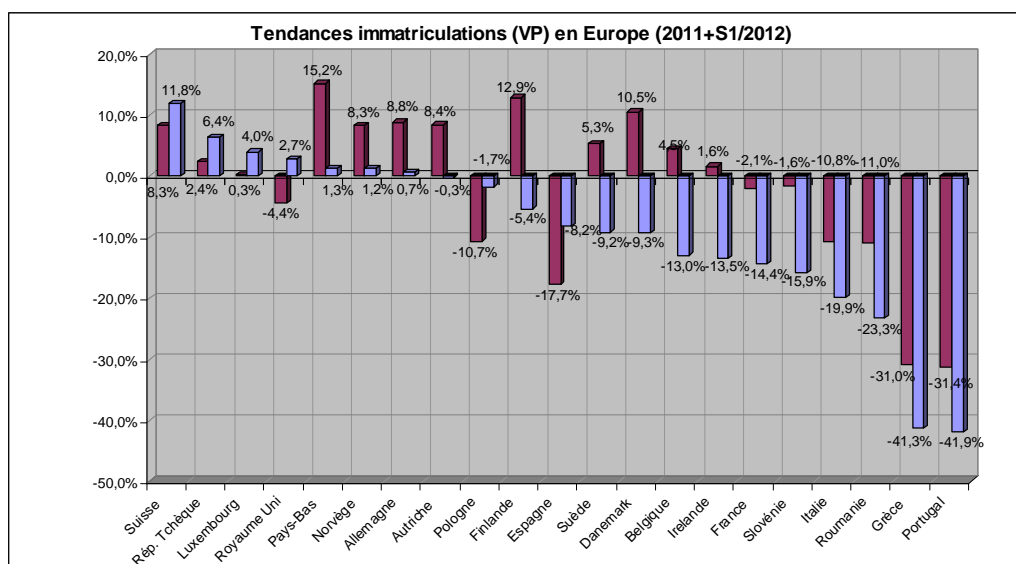
- entre 2010 et 2011 : - 1,4 % dans l'Europe à 30, - 2,1 % en France, mais - 17,7 % en Espagne et - 10,8 % en Italie<sup>24</sup> ;

<sup>24</sup> ACEA, Données mensuelles des immatriculations.

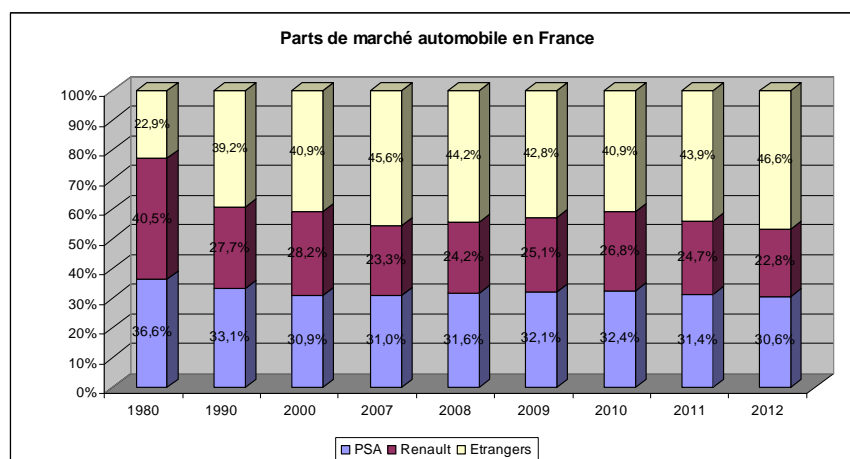


- au premier semestre 2012 : - 3,7 % dans l'Europe à 30, mais - 14,4 % en France, - 8,2 % en Espagne et - 19,9 % en Italie<sup>25</sup>.

A part de marché constante, trois marchés, la France, l'Espagne et l'Italie (France : 40,0 %, Espagne : 7,7 %, Italie : 9,1 % des immatriculations de VP en Europe en 2011<sup>26</sup>), sont responsables de la moitié des ventes perdues par PSA en 2011.



De manière générale, la part des constructeurs français sur le marché national ne cesse de diminuer (46,6 % de pénétration des marques étrangères au premier semestre 2012<sup>27</sup>) :



De plus, PSA est principalement positionné sur le milieu de gamme, le plus concurrentiel<sup>28</sup>. Les tentatives du groupe sur le haut de gamme ont connu des résultats mitigés (607, C6<sup>29</sup>).

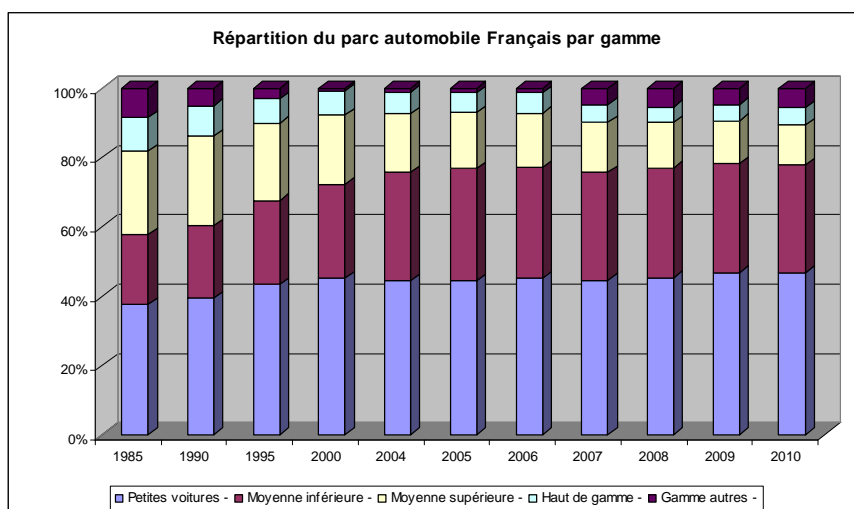
<sup>25</sup> ACEA, *Données mensuelles des immatriculations et Données prévisionnelles des immatriculations 2012*.

<sup>26</sup> PSA, *Document de référence 2011*.

<sup>27</sup> CCFA, *Données mensuelles des immatriculations de voitures particulières en France*.

<sup>28</sup> Voir ci-dessus § 2.2, p. 4.

En revanche, sa nouvelle stratégie de modèles *premium* de milieu de gamme rencontre un succès prometteur avec la ligne DS de Citroën, qui correspond bien à la typologie du marché français<sup>30</sup> :



Segment <sup>31</sup>	Modèles PSA	Volume monde PSA 2011
segment A	107, C1, ...	195 000
segment B	207, 208, C3, DS 3, ...	1 178 000
segment C	307, 308, 3008, 5008, C4, DS 4, ...	1 337 000
segment D et supérieur	508, C5, DS 5, C6, ...	248 000
minivan, SUV, crossover	807, 4007, 4008, C8, ...	27 000
VUL	Partner, Expert, Boxer, Jumper, Berlingo, ...	565 000
<b>Total</b>		<b>3 550 000</b>

De surcroît, PSA n'a rationalisé que tardivement (au tournant des années 2000) ses deux marques au plan technique et maintient toujours deux réseaux commerciaux, avec une

<sup>29</sup> Moins de 200 000 exemplaires vendus en 10 ans pour la 607, 22 000 en 5 ans pour la C6.

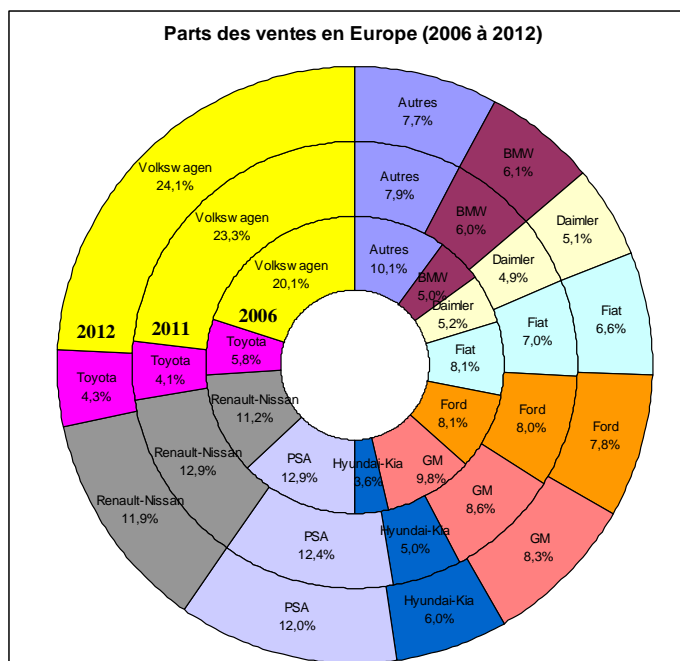
<sup>30</sup> CCFA, *L'industrie automobile française, analyses et statistiques 2011*.

<sup>31</sup> La répartition conventionnelle des VP par segments en Europe est la suivante :

- segment A : mini-citadines
- segment B : citadines polyvalentes
- segment C : compactes
- segment D : automobiles familiales
- segment H1 : routières
- segment H2 : berlines de luxe (plus de 4,80 m de longueur)
- SUV et tout-terrains : petits et gros.

double gamme, dont il faut soigner la différenciation pour éviter qu'elle ne s'auto-cannibalise (208-C3-DS 3, par ex.).

Plus largement, si le marché européen décroît, la part de PSA sur ce marché européen décroît elle aussi<sup>32</sup>, ce qui lui impose de développer une stratégie de gamme mondiale<sup>33</sup> :



Il n'apparaît pas que le marché européen reprenne vigoureusement dans les années qui viennent. PSA, positionné sur des produits à faible marge, ne trouvera donc pas son salut dans une augmentation rapide du volume de ses ventes, sauf à regagner des parts de marché sur ses concurrents.

Enfin, comme indiqué ci-dessus<sup>34</sup>, l'accord de libre échange entre l'Union européenne et la Corée du Sud semble nettement plus favorable aux constructeurs coréens qu'aux constructeurs européens, dont PSA. Hyundai et Kia ont ainsi gagné plus de 1 % de part de marché en Europe sur le premier semestre 2012, atteignant désormais 6 % des ventes, alors que PSA n'y réalise, quant à lui, plus que 12 % des ventes. Cette progression est d'autant plus inquiétante que des accords similaires de libre échange sont envisagés entre l'Union européenne et l'Inde<sup>35</sup>, d'une part, le Japon<sup>36</sup>, d'autre part.

<sup>32</sup> 13,7% en 2009, 14,2% en 2010 et 13,3% en 2011 (PSA, *Document de référence 2011*).

<sup>33</sup> ACEA, *Données mensuelles des immatriculations et Données prévisionnelles des immatriculations 2012*.

<sup>34</sup> Cf. § 2.2, p. 4.

<sup>35</sup> Les taxes à l'importation des automobiles au sein de l'Union européenne seraient notamment ramenées de 6,5 % à 0 % pour l'Inde. Cette dernière diminuerait quant à elle ses droits de douane de 60 % à 30 % sur les produits européens.

<sup>36</sup> Le Japon n'impose pas de taxe douanière sur les véhicules importés. En revanche, de nombreuses barrières non tarifaires existent, au travers de normes techniques et environnementales spécifiques au Japon, qui obligent à modifier les véhicules (comme en Corée du Sud). Le Japon n'importe que 150 000 véhicules européens par an, surtout de haut de gamme, alors qu'il en exporte environ un million.

## 3.2 La situation financière du groupe

La mission n'a pas réalisé d'audit financier spécifique du groupe PSA. Elle n'a pas eu accès à d'autres informations que celles qui sont publiques.

Le tableau ci-dessous résume les principales données de la branche automobile sur les cinq dernières années<sup>37</sup> :

Données	2007	2008	2009	2010	2011	S1/2012
CA (M€)	45 519	41 643	38 265	41 405	42 710	29 953
Ventes VP	2 993 000	2 804 000	2 867 000	3 220 000	3 131 000	-
Ventes VUL	435 000	457 000	321 000	382 000	418 000	-
Ventes totales	3 428 000	3 261 000	3 188 000	3 602 000	3 549 000	1 619 000
ROC (M€)	858	- 225	- 1 257	621	- 92	- 662
Effectifs monde	134 435	129 890	121 365	120 880	122 879	-
Effectifs France	89 525	85 850	81 085	79 595	81 324	-

Fin 2011, les résultats financiers des différentes branches du groupe PSA Peugeot Citroën étaient contrastés. La branche automobile perdait de l'argent, alors que les autres en gagnaient (GEFCO, Faurecia, BPF). En tout cas, les milieux financiers ont sanctionné le titre. Le cours de l'action a été divisé par 4 entre fin 2007 (51,85 €) et fin 2011<sup>38</sup> (12,11 €). Sur la base de son cours de bourse, le groupe était alors valorisé 2,8 G€, alors qu'il disposait de 14,5 G€ de fonds propres et n'avait que 3,4 G€ de dette nette. En mars 2012, une augmentation de capital de 1 G€ a été réalisée, qui a été souscrite en partie par GM (304 M€) et par le groupe familial Peugeot (140 M€).

Compte tenu de cette situation, PSA a mis en œuvre en octobre 2011 un plan d'économie de 800 M€, porté à 1 G€ en février 2012. La faiblesse des ventes sur le marché automobile européen au premier semestre 2012 a conduit la direction à annoncer le 12 juillet 2012 une baisse des ventes de 10 %, une prévision de pertes de 700 M€ pour le premier semestre 2012 et une consommation de trésorerie de 200 M€ par mois. Elle a donc simultanément annoncé un nouveau plan de redressement qui doit permettre le retour à l'équilibre de la division automobile en 2014.

La présentation des résultats semestriels du groupe le 25 juillet 2012 fait état d'une baisse effective des ventes de 13 %, d'un résultat net part du groupe de - 819 M€ et d'un cash-flow

<sup>37</sup> Source PSA, *Documents de référence* 2008 à 2011 et communiqué de presse du 25 juillet 2012.

<sup>38</sup> La chute continue : le 19 juillet 2012, le cours de l'action PSA était de 6,47 € et s'était stabilisé à ce niveau (6,51 € le 23 juillet 2012). Après l'annonce des résultats du 1<sup>er</sup> semestre le 25 juillet 2012, l'action a encore chuté à nouveau (5,83 € le 26 juillet en milieu de journée). Depuis le cours s'est stabilisé autour de 6 € (6,08 € le 31 août 2012).

opérationnel de - 954 M€ sur le semestre. Le retour à l'équilibre du free cash-flow opérationnel reste prévu pour fin 2014.

Pour autant, le groupe n'a pas de problème de trésorerie à court terme. Il a augmenté très modérément son endettement<sup>39</sup>. Il poursuit un programme de cession d'actifs. Il a déjà cédé sa filiale de location de voitures Citer. Il a fait une opération de *lease-back* sur son siège de l'avenue de la Grande Armée. Il a prévu d'ouvrir le capital de sa filiale GEFCO. L'augmentation de capital de PSA Peugeot Citroën et ces opérations, qui trouvent rapidement leurs limites et ne sont pas renouvelables, lui redonnent, selon ses prévisions, les marges de manœuvre dont il a besoin à l'horizon 2014.

Dans un marché européen en décroissance ou au mieux atone, le groupe ne peut plus parier sur une stratégie uniquement offensive (gain de parts de marché grâce à de nouveaux modèles). Par ailleurs, ses positions sont encore trop faibles sur les marchés porteurs (Chine, Amérique latine) pour en escompter rapidement des résultats qui compenseraient durablement ses pertes en Europe. Le plan du groupe, qui doit offrir des perspectives de retour durable à la rentabilité, prévoit, outre une réduction des capacités de production, une diminution de l'investissement et de la R&D. Ces mesures ne sont acceptables qu'autant qu'elles ne nuisent ni au développement international du groupe, ni à sa capacité de préparation de l'avenir, ni à la modernisation de son outil industriel. Le groupe PSA doit en faire la démonstration.

Une partie de la réduction des dépenses de R&D peut sans doute être compensée par une amélioration de son efficacité. Cependant, ces dernières années avaient vu une augmentation des investissements. En revenant à un niveau inférieur, le groupe devra revoir ses ambitions et faire un pari sur sa stratégie d'alliance avec GM pour les nouveaux développements. L'articulation entre ces réductions d'investissements, d'une part, et une stratégie offensive de montée en gamme et de développement international qui repose sur la réussite de l'alliance avec GM, d'autre part, demande à être explicitée.

### **3.3 PSA et l'international**

#### **3.3.1 Des décisions anciennes mais structurantes**

PSA a choisi jusqu'à présent de préserver son indépendance. Au lieu de rechercher un partenaire qui lui aurait permis de devenir un acteur de classe mondiale, le groupe, qui devait pourtant faire face à la croissance inexorable des dépenses de R&D, a préféré multiplier de longue date des alliances opportunistes, ponctuelles et variées, détaillées dans le tableau ci-dessous. Ces coopérations atteignent aujourd'hui leurs limites : BMW arrête sa coopération sur les moteurs hybrides rechargeables, FIAT se retire de Sevelnord, Renault recourt de moins en moins à la Française de Mécanique.

---

<sup>39</sup> Dette nette industrielle et commerciale de 1,2 G€ fin 2010, de 3,4 G€ fin 2011 et de 2,5 G€ mi-2012.

Partenaire	Champ de la coopération
BMW	Coopération sur les moteurs à essence depuis 2006. PSA et BMW partagent les petits moteurs à essence (1,4 l, 1,6 l et 1,6 l turbo), qui équipent les Mini (BMW), ainsi que les Peugeot 208, 308 et Citroën C3, C4, DS 3 et DS 4. Au total, plus de 2,3 millions de moteurs ont été produits. Cette coopération n'est pas remise en cause.  En revanche, BMW a dénoncé l'accord qui le liait à PSA dans la JV pour la réalisation de moteurs hybrides diesel <sup>40</sup> .
FIAT	Coopération sur les véhicules utilitaires légers depuis 1978 (Sevelnord en France, dont FIAT se retirera en 2017, Sevelsud en Italie). Au total, 7,2 millions de véhicules produits.  Avec le constructeur turc TOFAS <sup>41</sup> , coopération sur les VUL depuis 2005. Au total, près de 300 000 véhicules Peugeot et Citroën produits depuis septembre 2007.
Ford	Coopération sur les moteurs diesel depuis 1998. Au total, près de 23 millions de moteurs HDi et TDCi produits, dont 2,8 millions en 2011.
Mitsubishi	Coopération sur des SUV, puis sur des véhicules électriques, depuis 2005. Au total, près de 90 000 SUV et près de 7 000 véhicules électriques Peugeot ont été produits.
Renault	Coopération sur des moteurs et organes mécaniques depuis 1966 au travers de la Société française de mécanique à Douvrin. Au total, plus de 3 millions de boîtes de vitesses automatiques produites. Coopération déclinante : PSA est désormais le client majeur de la Française de Mécanique.
Toyota	JV depuis 2002 pour la gestion commune de l'usine d'assemblage de Kolin (République tchèque). Au total, plus de 1,9 million de véhicules produits (Citroën C1, Peugeot 107, Toyota Aygo).  Coopération sur de petits véhicules urbains depuis 2005.  PSA et Toyota ont en outre annoncé le 23 juillet 2012 un nouvel accord de coopération sur le segment des VUL en Europe. PSA fournira à Toyota des véhicules de taille moyenne qui seront commercialisés en Europe sous la marque Toyota. A partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre 2013, PSA fournira des VUL issus de ses gammes existantes Peugeot Expert et Citroën Jumpy, puis produira une nouvelle génération de véhicules. Cette collaboration devrait s'étendre au-delà de 2020.  Cette nouvelle coopération devrait permettre à PSA de compenser le départ de Fiat sur le site de Sevelnord, où il construit des VUL.

Il est clair pourtant que, face à la consolidation des principaux acteurs, cette politique d'alliances s'essouffle. PSA n'est plus que le 8<sup>ème</sup> constructeur mondial<sup>42</sup> et n'atteint pas la moitié de la taille des quatre plus grands<sup>43</sup> (GM, Volkswagen [VW], Toyota, Nissan-Renault), dans une industrie où les économies d'échelle jouent à plein<sup>44</sup> (amortissement de la R&D, achats, ...) :

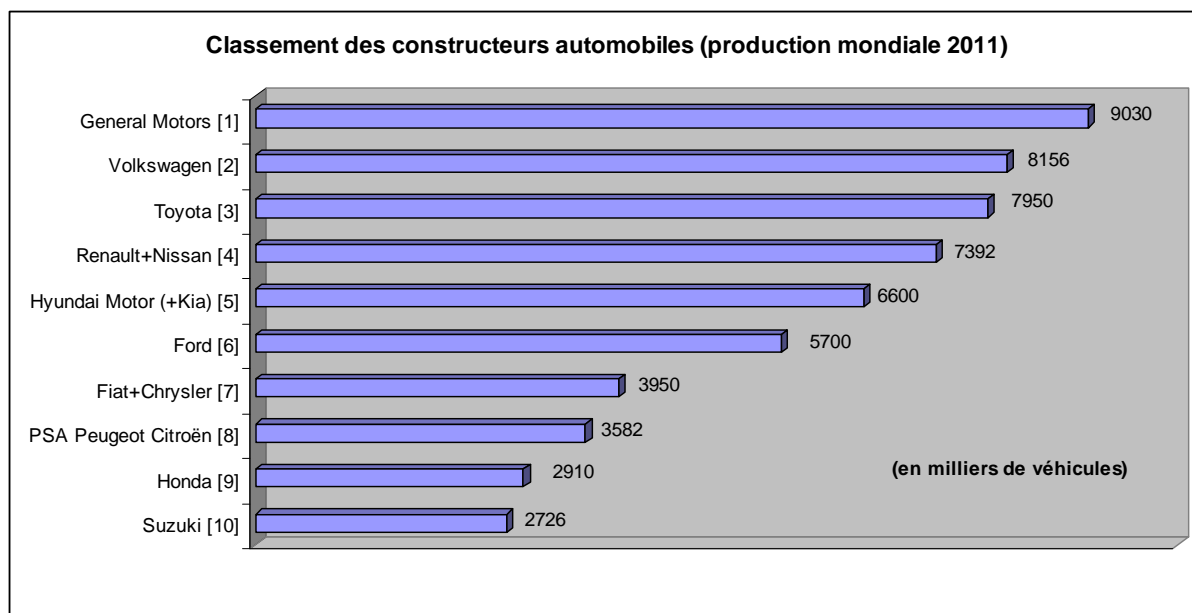
<sup>40</sup> Le constructeur allemand reprendra la totalité des activités de BPCE, la société à 50-50 avec PSA Peugeot Citroën dans les systèmes hybrides. Le Bavarois propose aux salariés de PSA travaillant dans cette entreprise de rester sous contrat BMW (<http://www.latribune.fr/>, 10 juillet 2012).

<sup>41</sup> TOFAS est une JV turque entre FIAT et le groupe turc Koç.

<sup>42</sup> Après le rachat de Citroën en 1974 et des filiales européennes de Chrysler en 1978, PSA était le 4<sup>ème</sup> constructeur mondial derrière GM (toujours 1<sup>er</sup>), Ford (aujourd'hui 6<sup>ème</sup>) et Toyota (toujours 3<sup>ème</sup>) (source Wikipédia, art. PSA Peugeot Citroën).

<sup>43</sup> PSA, Document de référence 2011 et site web de Suzuki (<http://www.globalsuzuki.com>).

<sup>44</sup> La future plateforme MQB de Volkswagen devrait servir de base à 4 millions de véhicules par an (marques Audi, SEAT, Škoda et Volkswagen), soit plus que la production de PSA (Marc Mousli, *Le modèle Volkswagen*, in *Alternatives économiques*, n°314, juin 2012).



### 3.3.2 Une internationalisation timide

Avec le recul, la direction de PSA semble avoir manqué d'ambition dans l'internationalisation du groupe.

A part la petite usine portugaise de Mangualde (50 000 véhicules par an aujourd'hui) créée en 1962, l'outil de production de Peugeot est resté intégralement français jusqu'en 1974. Ce n'est que le rachat de Citroën cette année-là, qui lui a apporté l'usine de Vigo (Espagne), et celui des filiales européennes de Chrysler en 1978 celles de Madrid (Espagne) et de Ryton (Royaume-Uni) et l'ont ouvert à l'international.

Ce n'est que dans les années 2000 que le groupe a investi en Europe centrale : usine de Kolin (République tchèque) en joint-venture (JV) avec Toyota (2002) et usine de Trnava (Slovaquie) en propre (2006). Enfin, ce n'est qu'en 2008 que PSA a créé une JV avec Mitsubishi pour construire une usine à Kaluga (Russie). Encore peut-on craindre que PSA, arrivé tardivement, n'atteigne pas la taille critique dans ce pays, où ses concurrents sont déjà installés (Renault avec Avtovaz, ...).

Le groupe a pris pied en Chine dès 1985 sous les deux marques Peugeot et Citroën, mais sans y mettre vraiment les moyens et en proposant des modèles qui dataient déjà en Europe (504, ZX). Entre 1985 et 1997, il n'a vendu que quelques centaines de milliers de voitures pour chacune des deux marques. La décision prise au début des années 2000 par PSA de développer les moyens industriels de sa JV avec Dongfeng a permis de repartir sur un meilleur pied, mais tardivement. PSA se retrouve aujourd'hui en concurrence avec des constructeurs occidentaux fortement implantés de longue date (GM [15,7 % de part de marché], VW<sup>45</sup> [13,6 % de part de marché], ...) et maintenant par les constructeurs chinois. Le groupe ne détient aujourd'hui qu'un peu plus de 3 % du marché chinois.

<sup>45</sup> VW a connu une croissance de 110 % en Inde, de 75 % en Russie, de 23 % aux Etats-Unis, de 17 % en Chine et même de 7 % en Europe en 2011 par rapport à 2010 (Marc Mousli, *Le modèle Volkswagen*, in *Alternatives économiques*, n°314, juin 2012). On n'en mesure que mieux l'impact négatif de l'absence de PSA en Amérique du Nord, de son retrait de l'Inde et de son arrivée tardive en Russie.

En Amérique latine, alors que Peugeot assemblait des voitures au Brésil depuis 1963, ce n'est qu'en 2001 que PSA a créé une usine à Porto Real (Brésil), dont la capacité vient d'être portée de 150 000 à 220 000 véhicules par an.

Au final, PSA apparaît comme un groupe qui n'a pas su appuyer un outil de production largement centré sur la France sur un développement international et la conquête des marchés porteurs d'aujourd'hui, Asie et Amérique latine notamment, alors que, paradoxalement, il y avait posé un pied très tôt. Enfin PSA reste complètement absent du marché nord-américain, dont la taille équivaut à celle du marché européen.

### **3.3.3 L'accord avec GM**

PSA se devait donc de trouver un partenaire de classe mondiale. Après l'échec de négociations avec Mitsubishi en 2009<sup>46</sup>, le groupe a annoncé le 29 février 2012 une alliance avec GM, qui a pris 7 % du capital de PSA Peugeot Citroën, avec un engagement de ne pas monter plus au capital avant 2022<sup>47</sup>. Les synergies apparaissent surtout entre PSA et la filiale allemande de GM, Opel. Il est vrai que PSA et Opel sont sur des marchés assez complémentaires en termes géographiques, même si leurs gammes sont plutôt comparables.

Il est trop tôt pour mesurer les conséquences de cet accord, dont la concrétisation est suspendue aux conclusions de groupes de travail qui devraient être connues au dernier trimestre 2012. Parmi les effets à attendre de cet accord, deux sont toutefois déjà connus. GM a en effet annoncé en juillet 2012 la signature d'un accord à long terme prévoyant le transfert à GEFCO de la majeure partie des activités logistiques d'Opel-Vauxhall, de Chevrolet et de Cadillac en Europe (Russie incluse). L'autre concerne la création d'une JV qui doit gérer les achats réunis des deux groupes (125 G\$), dont il est encore difficile de mesurer les bénéfices pour PSA. Ceux-ci ne pourront en toute hypothèse être que lointains. Enfin la direction de PSA compte sur cet accord pour développer des synergies en matière de R&D, de technologies hybride ou de véhicules 4 x 4.

La politique de rationalisation des plateformes de PSA et d'Opel qui sera adoptée représente un enjeu majeur pour l'avenir du groupe français. Les transferts de modèles de véhicules entre les deux constructeurs devront conduire à un partage équilibré entre sites d'assemblage français et allemands.

Enfin, en matière d'achats, comme leur centre de gravité (4/5 d'achats GM, 1/5 d'achats PSA) se situera aux Etats-Unis et que la JV aura certainement une approche mondiale dans le choix de ses fournisseurs, PSA doit donner des assurances sur l'avenir de sa base française de sous-traitants.

## **3.4 Le tournant stratégique récent**

En 2007, le groupe a entrepris d'ajuster ses effectifs à la réalité d'une production qui plafonnait à 3,6 millions de véhicules par an, en mettant en œuvre un plan de départs volontaires (plan de redéploiement des emplois et des compétences ou PREC) qui s'est traduit par 9 376 reclassements et 2 231 départs volontaires en retraite.

---

<sup>46</sup> *Les Echos*, 3 décembre 2009.

<sup>47</sup> *Les Echos*, 1<sup>er</sup> mars 2012, interview de Robert Peugeot.



PSA a surtout lancé le développement de nouveaux modèles (308, C5 II, ligne DS, ...) et investi dans de nouveaux projets. Pour faire face à la fin de la progression du diesel, le groupe a investi à partir de 2010 dans un nouveau moteur 3 cylindres à essence turbo de 70 à 100 chevaux, n'émettant que 100 grammes de CO<sub>2</sub> aux 100 kilomètres.

Le groupe cherche désormais à s'internationaliser à marche forcée. En 2010, il a annoncé la construction d'une 3<sup>ème</sup> usine à Wuhan (Chine), en partenariat avec Dongfeng, et la création d'une JV à Shenzhen avec un nouveau partenaire, Chang'an, pour produire la gamme DS de Citroën.

L'ensemble de ces projets s'est traduit par une augmentation de près de 1 G€ des investissements en 2011. En revanche, face à la contrainte financière, le groupe a renoncé en 2012 à son projet d'investissement de 650 M€ en Inde<sup>48, 49</sup>, même s'il préfère parler de *réévaluation* plutôt que d'*abandon*<sup>50</sup>.

### 3.5 Le contre-pied de la mi-2011

A partir de la mi-2011, la reprise qu'on pouvait espérer après la crise de 2008-2009 et une année 2010 prometteuse, ne se sont pas confirmées. Après une bonne année 2010, PSA tablait sur une part de marché de 14,6 % en 2011 après 13,8 % en 2009 et 14,2 % en 2010. Le groupe a été pris à contre-pied par la rechute du marché européen au second semestre 2011 et la crise financière qui a touché ses deux grands marchés d'Europe du Sud, l'Espagne et l'Italie. Dans les faits, sa part de marché n'a été que de 13,3 % pour 2011. La prévision actuelle est de 12,9 % pour 2012.

Au même moment, l'impact des programmes technologiques (nouveau moteur) et l'augmentation des capacités dans le pays émergents s'est traduit par un investissement en 2011 de 3,7 G€, soit 900 M€ de plus qu'en 2009 et 2010. Le groupe a également procédé à plus de 1 700 embauches en France entre 2010 et 2011, comme le montre le graphique suivant<sup>51</sup> :

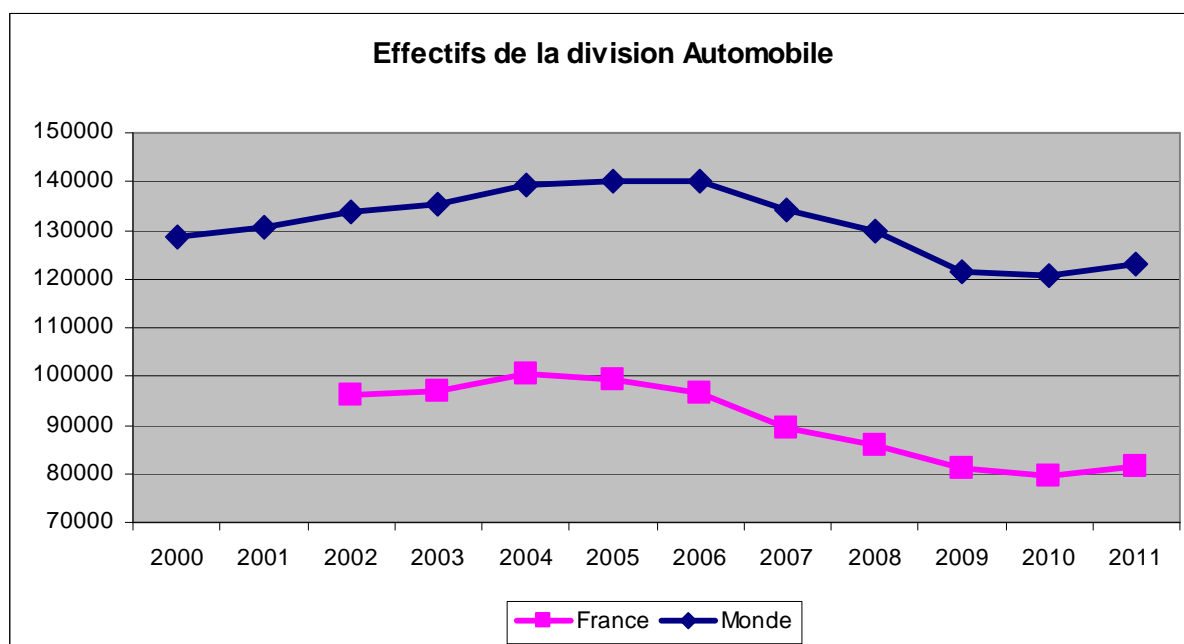
---

<sup>48</sup> En 1994, PSA avait lancé la fabrication de la Peugeot 309 à Kalyan (Inde), avec la société indienne PAL. Les mauvaises ventes du modèle ont distendu l'alliance qui s'est interrompue dès 1997. En 2009, PSA avait déjà renoncé à la construction d'une usine en Inde, après l'échec de ses négociations sur une alliance avec Mitsubishi.

<sup>49</sup> L'Inde est pourtant un marché prometteur, même s'il souffre encore de graves faiblesses (pouvoir d'achat, infrastructures, ...). C'est l'un des derniers pays vierges en matière d'automobile : 1,2 milliard d'habitants, moins de deux voitures pour 100 habitants et une production annuelle d'environ 3 millions de voitures seulement. Les usines locales des constructeurs japonais et coréens assurent aujourd'hui déjà plus de 60 % de la production locale (sources OICA et CCFA).

<sup>50</sup> *Le Monde*, 31 janvier 2012, qui cite l'AFP et l'*Economic Times*.

<sup>51</sup> Source PSA, *Documents de référence* 2000 à 2011.



Enfin, en juin 2011, PSA a versé 250 M€ de dividendes à ses actionnaires et racheté pour 199 M€ de ses propres actions<sup>52</sup>.

PSA est ainsi confronté à un défi : alors que des marges insuffisantes ne fournissent plus le cash-flow nécessaire, il lui faut pourtant maintenir ses investissements à un niveau élevés, sachant que les moteurs gardent la priorité absolue pour répondre à l'évolution des exigences réglementaires (normes européennes anti-pollution Euro 5 et Euro 6<sup>53</sup>).

En mars 2012, la notation de long terme de PSA a été descendue à BB+ par Standard & Poors et par Fitch, et à Ba1 par Moody's, ce qui classe le groupe dans la catégorie spéculative *sub-investment grade*. Après l'annonce des résultats semestriels le 25 juillet 2012, les trois agences ont annoncé une nouvelle dégradation d'un cran de la notation de PSA, à BB pour Standard & Poors et Fitch, et à Ba2 pour Moody's, assorties d'une perspective négative.

## 4 L'outil de production européen de PSA

### 4.1 Une surcapacité en Europe

Le marché mondial de l'automobile s'organise désormais en grandes zones qui tendent plus ou moins à l'autosuffisance<sup>54</sup> : Europe, Amérique du Nord, Amérique latine, Asie, à la fois pour des raisons logistiques (coût de transport des véhicules assemblés, voire barrières

<sup>52</sup> Voir ci-dessous § 5, p. 22.

<sup>53</sup> L'entrée en vigueur de la norme Euro 6 est programmée pour septembre 2014 pour les nouveaux modèles, et en septembre 2015 pour toutes les immatriculations de véhicules neufs.

<sup>54</sup> Pour l'année 2010 les exportations d'automobiles produites en Europe sont de 30%, pour des importations de 15 % (source ACEA, *The Automobile Industry Pocket Guide 2011*).

douanières), mais aussi pour des raisons d'adaptation des modèles aux spécificités de chaque marché.

Le taux d'utilisation des usines européennes (Europe occidentale, Europe centrale et orientale, Russie) d'un constructeur, quel qu'il soit, résulte donc d'abord de l'évolution du marché européen. La crise du marché automobile européen en 2008 a ainsi mis en évidence des surcapacités importantes.

Un consensus se dégage tant des diverses études consultées par la mission que de ses contacts autour de l'existence de surcapacités de production dans l'industrie automobile européenne. Cette surcapacité est particulièrement visible chez les constructeurs généralistes, à l'exception de VW.

Selon une étude récente, le taux d'utilisation des usines d'assemblage européennes<sup>55</sup> est passé de 83 % en 2007 à 66 % en 2009, avant de remonter à 74 % en 2011. Or il devrait se situer dans une fourchette de 75 à 80 % pour permettre une exploitation rentable. L'Italie (54 %) et la France (60 %) présentent les taux d'utilisation les plus bas<sup>56</sup>.

Cette situation a déjà conduit à la fermeture des usines de GM (Opel) à Anvers (Belgique) en octobre 2010 et de FIAT à Termini Imerese (Italie) en novembre 2011. L'usine SAAB de Trollhättan (Suède) a cessé sa production depuis un an, dans l'attente d'un repreneur. Dans le même temps, six usines ont ouvert en Russie, une en Ukraine et FIAT a finalisé le rachat de l'usine Zastava de Kragujevač (Serbie).

L'étude déjà citée<sup>57</sup> fait état d'une prévision de taux d'utilisation des capacités européennes de 75 % à horizon 2014, sur la base d'une remontée du marché européen à près de 15 millions de véhicules. Comme le taux d'utilisation des capacités de production en Europe est essentiellement déterminé par l'évolution du marché, si celui-ci se limite à 14 millions de véhicules pour les 3 prochaines années, comme l'affirment certaines estimations, le taux d'utilisation des usines d'assemblage pourrait rester aux alentours de 70 %.

## 4.2 Les moyens de production de PSA en Europe

L'Europe reste aujourd'hui le cœur du marché de PSA, dont elle représente 60 % (Russie incluse). La France absorbe 40 % des ventes du groupe en Europe, ce qui le rend exportateur net au niveau national<sup>58</sup>. Ce faisant le groupe apporte une contribution de premier plan à la vitalité de la filière automobile française. L'avenir de ses usines doit donc être vu en fonction du marché européen, d'une part, et de l'alliance PSA-GM<sup>59</sup>, d'autre part.

L'analyse présentée par PSA au comité central d'entreprise (CCE) extraordinaire du 25 juillet 2012 est focalisée sur le segment B (véhicules du type 207, 208, C3, DS 3, ...) qui est l'un des points forts de sa stratégie et pour lequel le groupe dispose de 5 usines : Aulnay,

---

<sup>55</sup> Le taux d'utilisation des usines d'assemblage automobiles dépend de nombreux facteurs (potentiel de l'usine, nombre d'équipes, nombre de jours d'utilisation, ...). Les différentes méthodes de calcul existantes ne fournissent donc pas toujours des résultats comparables. En particulier, les taux Harbour, calculés sur une base de 100 % pour 2 équipes sur 235 jours, sont plus élevés que les taux calculés sur la base d'une capacité maximale de production à 3 équipes cités ici. On admet généralement qu'une exploitation n'est rentable que si elle affiche un taux Harbour supérieur à 100 %.

<sup>56</sup> Etude Alix Partners, *L'Europe en marche arrière*, citée par *Le Monde*, 26 juin 2012.

<sup>57</sup> *Ibid.*

<sup>58</sup> La production des usines françaises de PSA a représenté 60 % de ses ventes en Europe en 2011 (PSA, *Mémento mars 2012*).

<sup>59</sup> Opel a 3 usines en Allemagne (dont Bochum, dont la fermeture est annoncée pour 2016), une en Pologne, une au Portugal, une en Russie, une en Espagne et 2 au Royaume-Uni.

Madrid, Mulhouse, Poissy et Trnava. Pour réduire sa capacité sur ce segment, le groupe avait déjà fermé l'usine britannique de Ryton en 2006 et supprimé une chaîne à Aulnay en 2008. Le tableau suivant retrace cette évolution<sup>60</sup> :

Site	Production 2007	Production 2008	Production 2009	Production 2010	Production 2011 (A)	Potentiel 2011 (B)	Utilisation (A/B)
Aulnay <sup>61</sup>	300 716	248 400	218 831	195 064	135 741	239 348	56,7%
Poissy	272 724	198 167	175 594	237 466	238 869	429 345	55,6%
Trnava	177 586	186 309	203 732	186 139	177 789	271 425	65,5%
Madrid	135 575	114 551	127 912	125 274	95 736	200 953	47,6%
Mulhouse	294 171	276 341	281 278	292 865	317 096	429 345	73,9%
<b>Total</b>	<b>1 180 772</b>	<b>1 023 768</b>	<b>1 007 347</b>	<b>1 036 808</b>	<b>965 231</b>	<b>1 570 416</b>	<b>61,4 %</b>

Ces données sont cohérentes avec les analyses plus globales conduites au niveau du marché européen. On admet généralement qu'en dessous d'un taux d'utilisation de 65 à 70 %<sup>62</sup>, des capacités d'assemblage sont sous-utilisées. En l'absence d'une embellie prévisible et rapide du marché, on voit donc que PSA ne peut pas se contenter de mesures temporaires. Le groupe doit restructurer son appareil de production. Il semble bien qu'on soit arrivé au bout de ce que permettent les mesures conjoncturelles<sup>63</sup>.

Avec le recul, la direction de PSA a manqué de réalisme dans la définition de ses moyens de production. Jusqu'au milieu des années 2000, le groupe a visé une production annuelle de 4 millions de véhicules, alors qu'il n'a jamais dépassé 3,6 millions. Il traîne donc depuis le début de la décennie 2000 des surcapacités devenues pénalisantes dans le contexte actuel de crise.

## 4.3 Préparer l'avenir

Dans le temps qui lui a été imparti, la mission n'a pas pu procéder à une analyse des déterminants de la compétitivité industrielle dans le domaine automobile et comparer les réponses apportées par PSA dans ce domaine à celles de la concurrence internationale.

Trois points peuvent cependant être mis en relief :

### 1- La politique dite des plateformes, ou de la modularité

Tous les constructeurs, dont PSA, ont adopté depuis longtemps la politique des *plateformes*. Il s'agit de partager entre plusieurs modèles (voire plusieurs marques) une même

<sup>60</sup> Dossier du CCE extraordinaire du 25 juillet 2012.

<sup>61</sup> Comme indiqué ci-dessus, Aulnay n'a plus qu'une chaîne d'assemblage depuis 2009, ce qui explique que son potentiel 2011 soit inférieur à sa production de 2007 et de 2008.

<sup>62</sup> Correspondant à un taux Harbour d'environ 80 % (voir note 55, p. 19).

<sup>63</sup> Voir au § 6.1, p. 24, l'historique des heures chômées chez PSA.

plateforme, qui peut donc être assemblée sur la même ligne de production. Cela permet la généralisation, pour les équipements, de modules communs à différents modèles et, par voie de conséquence des gains de productivité liés à la taille des séries.

En Europe, VW est jugé particulièrement en avance dans la mise en œuvre de plateformes communes pour les différents modèles de l'ensemble de ses marques. On estime qu'un grand nombre de modèles du groupe repose sur une dizaine de plateformes, dont deux lui suffisent pour construire ses voitures compactes (marques Audi, SEAT, Škoda, Volkswagen).

La généralisation de plateformes mondiales, lancées simultanément dans plusieurs zones géographiques, nécessite des fournisseurs mondiaux, capables de servir l'ensemble des implantations de fournisseurs. Cela se traduit par le transfert du coût de la R&D sur les équipementiers, ce qui nécessite des structures financières robustes pour faire face à des niveaux de risque élevés.

A rebours, une pression très forte s'exerce sur la compétitivité en coûts de développement et d'industrialisation des constructeurs généralistes (outillages, CAD/CAM, négociation des prix/volumes des équipements).

La filière automobile constitue ainsi un véritable *écosystème de l'innovation* autour des relations entre constructeurs et équipementiers, dans lequel la proximité joue un rôle important.

## **2- Les moteurs**

La R&D dans le domaine des nouveaux moteurs est un des points forts du groupe PSA. C'est ainsi qu'il développe actuellement le nouveau moteur EB 3 cylindres essence turbo, dont la production est assurée en France (usine de Trémery depuis avril 2012 ; une version plus puissante sera produite par la Française de Mécanique à Douvrin à partir de 2013). Le moteur à combustion interne, associé à la transmission, possède, pour les 10 ou 15 années à venir, un potentiel de progrès en termes d'amélioration de la consommation de carburant et donc d'émissions de CO<sub>2</sub>, plus important pour le moteur à essence (20 à 30 %) que pour le moteur diesel (10 à 15 %) du fait des filtres à particules. Ces progrès seront rythmés par les nouvelles normes européennes, de plus en plus sévères, qu'il s'agisse de la réduction des émissions de particules (norme Euro 6) ou des émissions de CO<sub>2</sub> (future norme Euro 7 en cours de définition).

La mise au point de nouveaux moteurs reste un point stratégique pour les constructeurs automobiles, et demande des investissements lourds. Pour partager ses investissements et les risques, PSA a noué une série d'alliances, avec Toyota et BMW pour les moteurs à essence, avec Ford pour les moteurs diesel.

La stratégie de développement de PSA dans les moteurs devra être revue en fonction de sa capacité d'investissement et de R&D, d'une part, de son alliance avec GM et de son impact sur les coopérations existantes, d'autre part.

## **3- Les véhicules hybrides ou électriques**

Le développement de véhicules hybrides ou électriques a déjà démarré et devrait s'accélérer dans les années à venir : d'après certaines études, ils pourraient représenter 10 % du marché à horizon 2020. Ce développement est lié à l'apparition d'un nouveau rapport de l'individu au véhicule et au transport plus collectif (véhicules partagés, location), notamment

sur le marché des flottes urbaines (bus, taxi, livraisons) et des véhicules utilisés seulement pour les allers-retours domicile-travail.

Depuis la fin 2010, PSA commercialise en Europe les premiers modèles Peugeot iOn et Citroën C-Zero, issus de sa coopération avec Mitsubishi et fabriqués au Japon. PSA a produit en France et commercialisé en 2012 les premiers hybrides diesel au monde (3008 hybrid 4, DS 5) et prévoyait un hybride rechargeable en 2013.

## 5 Le choix des actionnaires

L'économie de l'automobile s'est globalisée en moins de 20 ans : chute du Rideau de fer, ouverture de la Chine, mondialisation des échanges commerciaux, ... Pour s'en tenir aux deux grands concurrents européens de PSA, VW et Renault, le premier a racheté SEAT dès 1986 et Škoda en 1991<sup>64</sup>, prenant ainsi pied de façon décisive en Europe de l'Est, dès l'ouverture de celle-ci sur le monde occidental. Renault, de son côté, a investi dans le Coréen Samsung dès 1995. Il a racheté la société roumaine Dacia en 1999 et a investi lourdement en Roumanie pour développer le concept de voiture à bas coût (Dacia Logan). Enfin le même Renault a scellé en 1999 son alliance avec Nissan, créant ainsi un groupe de classe mondiale.

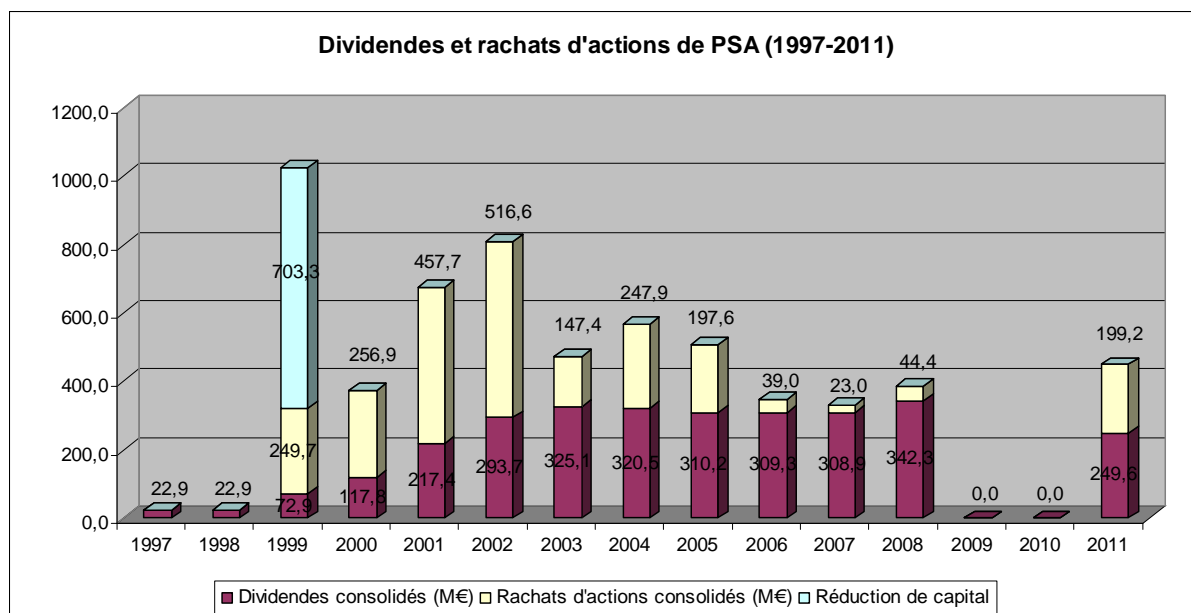
Dans le même temps, de 1999 à 2011, PSA a distribué des dividendes pour un montant total de 2,867 G€, tout en menant simultanément un programme de rachat d'actions pour 3,082 G€<sup>65</sup> qui a permis aux actionnaires historiques de remonter au capital du groupe. Toutefois, à partir de 2006, cette politique de rachat d'actions a été fortement réduite et consacrée pour l'essentiel au rachat des plans d'options, mais les dividendes sont restés élevés. A la même époque, le groupe s'est tourné plus résolument vers l'international. En 2008 et 2009, années de résultats négatifs, il n'a pas distribué de dividendes. Puis, en juin 2011, les bons résultats de l'année 2010 ont permis de reprendre la distribution de 250 M€ de dividendes, mais aussi de racheter à nouveau des actions pour 199 M€<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup> Contre Renault, qui était l'autre candidat au rachat de Škoda.

<sup>65</sup> Déduction faite des rachats d'actions couvrant des plans d'options.

<sup>66</sup> Le rachat de ces actions, détenues en autocontrôle, était destiné à préparer l'arrivée à maturité d'obligations convertibles (obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes ou OCEANE). Cela confirme qu'à cette époque les anticipations du groupe étaient encore largement positives.



Le rachat d'actions et la distribution de dividendes peuvent être considérés comme deux modes de rémunération des actionnaires. Pour les analystes financiers, c'est le total de ces deux montants qui est significatif. Quoiqu'il en soit, à la lumière de la situation actuelle de PSA, ces données témoignent d'un manque d'anticipation :

- de la mondialisation de l'industrie automobile, au début des années 2000 ; hors couverture des plans d'options, de 1999 à 2011, ce sont au total 3,082 G€ qui ont été consacrés au rachat d'actions plutôt qu'au développement du groupe.
- de la gravité de la crise qui a démarré en 2008 sur le marché européen et qui n'a laissé place qu'à une embellie temporaire en 2010 et début 2011. Le groupe a été pris à contre-pied par le retournement du marché au 2<sup>ème</sup> semestre 2011.

Avec le recul, la mise en œuvre de la décision de l'assemblée générale d'avril 2011 de consacrer près de 450 M€ à la distribution de dividendes et au rachat d'actions paraît inopportune à plusieurs titres. Tout d'abord, elle traduit un manque d'anticipation du retournement du marché qui était alors en train de se produire. Ensuite, elle a privé le groupe de ressources financières commensurables aux plans d'économie qu'il a dû mettre en œuvre fin 2011 et 2012<sup>67</sup>.

Face à la mondialisation, le groupe PSA doit s'engager dans une stratégie qui demande une cohérence et une constance sans faille dans la poursuite de ses objectifs. Sa mise en œuvre exige un engagement de toutes les parties prenantes et la mobilisation de toutes les ressources de l'entreprise. Un retour sur le passé<sup>68</sup> montre toutefois que, même quand le groupe s'est révélé capable de définir des stratégies gagnantes, il n'a pas toujours su ou pu les déployer avec la vigueur nécessaire.

<sup>67</sup> Plan de 800 M€ décidé en octobre 2011, porté à 1 G€ en février 2012 (cf. § 3.2, p. 12).

<sup>68</sup> Michel Freyssenet, *PSA : les difficultés d'une stratégie de profit « volume et diversité »*, original en français de *The second automobile revolution : promises and uncertainties*, in Freyssenet M. (ed.), *The Second Automobile Revolution. Trajectories of the World Carmakers in the 21st century*, Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan, 2009, pp. 443-454. Édition numérique : freyssenet.com, 2009, 196 Ko, ISSN 7116-0941.

## 6 Le plan de PSA

PSA a présenté un plan d'action stratégique en 4 volets :

- Les deux premiers volets peuvent être qualifiés de défensifs : adaptation du dispositif industriel et réduction des frais de structure en Europe, d'une part, réduction des coûts de production, d'autre part.
- Les deux autres sont plus offensifs et destinés à préparer l'avenir : mise en œuvre de l'alliance avec GM et défense des parts de marché de Peugeot et Citroën en Europe.

PSA compte sur ces différentes actions pour revenir à l'équilibre du cash-flow opérationnel à fin 2014. Parmi les mesures annoncées, c'est le projet de réorganisation des activités industrielles et de réduction des effectifs qui a légitimement suscité l'émotion la plus forte. Compte tenu du délai très court dont elle a disposé, la mission a concentré son analyse sur le volet défensif du plan.

### 6.1 Les mesures du plan

Le plan présenté par PSA comprend :

- l'arrêt des activités de production automobile sur le site d'Aulnay, le recentrage de la production de la C3 sur Poissy et la réduction des activités de production et d'assistance usine sur le site de Rennes ;
- un plan de réduction des effectifs consécutif au plan de réorganisation des activités industrielles à Aulnay (3 000 postes) et à Rennes (1 400 postes) ;
- un plan de réduction des effectifs dits *de structure* applicable à tous les établissements autres que ceux d'Aulnay et de Rennes (3 600 personnes).

### 6.2 L'arrêt des activités de production à Aulnay

#### 6.2.1 Le plan de la direction

Dans le plan de la direction, la restructuration des moyens de production pour tenir compte de la réalité du marché européen sur le segment B aboutit à l'arrêt des activités de production automobile sur un site. Ce choix apparaît comme une réponse à l'analyse du marché européen, et plus particulièrement du segment B, conduite par le groupe.

La direction de PSA a étudié 9 scénarios de réduction de sa capacité de production sur le segment B. Ces scénarios envisagent de façon assez complète les différents schémas de transfert de charges théoriquement envisageables entre les cinq usines qui produisent des véhicules du segment B.



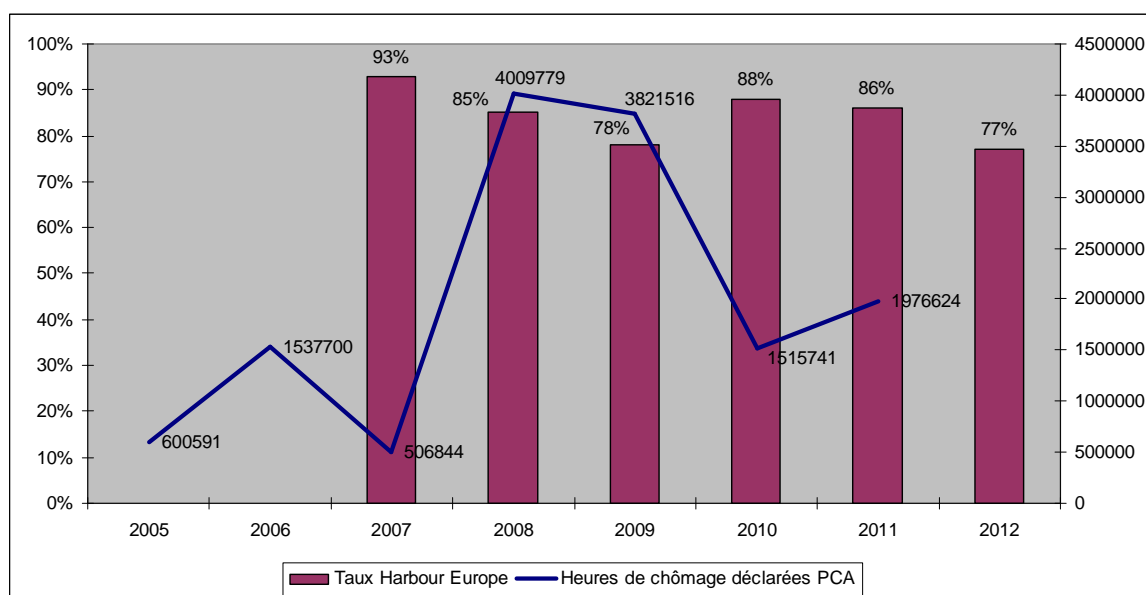
La direction de PSA conclut que l'arrêt de la production sur le site d'Aulnay est le seul scénario qui réduise durablement ses surcapacités, qui induise une économie importante de frais fixes et qui n'exige pas d'investissement lourd complémentaire.

Le site d'Aulnay partage la production de la C3 avec Poissy et a enregistré des investissements modestes aux cours de ces dernières années, contrairement au site de Madrid. Il n'est donc pas étonnant que l'analyse montre aujourd'hui que c'est le site dont l'arrêt des activités de production permet de réaliser le plus d'économies.

## 6.2.2 Le recours au chômage partiel ?

La perspective de l'arrêt des activités de production automobile sur le site d'Aulnay amène à se poser la question de savoir si tout a bien été envisagé pour l'éviter et si des mesures de chômage partiel ne sont pas envisageables, dans l'attente d'une embellie.

Des mesures transitoires, comme le recours au chômage partiel, peuvent permettre de faire face aux fluctuations de besoins. En 2008 et 2009, la dégradation du taux d'utilisation des usines européennes du groupe, malgré la suppression d'une équipe à Aulnay et d'une équipe à Rennes, s'est traduite par une forte augmentation des heures chômées (voir diagramme ci-dessous<sup>69</sup>). Celles-ci ont décliné en 2010, pour augmenter à nouveau en 2011. Il faut d'ailleurs noter que la baisse du marché au 2<sup>ème</sup> semestre 2011 s'est traduite par un niveau élevé des stocks en fin d'année. En 2012, le taux d'utilisation des capacités européennes est redescendu en dessous de son niveau de 2009.



La sous-utilisation des équipes et l'augmentation forte des heures de chômage déclarées est une mesure transitoire, qui n'a de sens que si le marché offre des perspectives crédibles de reprise.

Au premier semestre 2012, l'existence de surcapacités au niveau européen s'est traduite par une guerre de prix (multiplication des offres de promotion, primes constructeurs, ...) qui

<sup>69</sup> Dossier du CCE extraordinaire du 25 juillet 2012.

diminue les marges : dans une situation de mévente et d'augmentation des stocks, faire du volume ne permet pas de restaurer l'équilibre financier. Il faut améliorer le taux d'utilisation des équipements, pour amortir une capacité de production mieux dimensionnée à la taille réelle du marché. Devant la persistance de la chute du marché automobile européen, la réduction de la capacité actuelle de montage automobile est nécessaire pour préserver la compétitivité de PSA vis-à-vis de ses concurrents.

### **6.2.3 Arrêter la production sur un autre site qu'Aulnay ?**

PSA a analysé la possibilité d'arrêter des activités de production sur différents sites, dont celui d'Aulnay. Il est clair que pour l'emploi en France le résultat serait le même, si le choix se portait sur une autre usine française, quelle qu'elle soit. L'analyse de PSA montre en outre que ces scénarii alternatifs seraient pires en terme de résultats pour PSA.

En revanche, le dossier de PSA évacue rapidement en un scénario la question de l'usine de Madrid. Il s'agit d'une usine héritée de Chrysler<sup>70</sup>, ancienne, de petite capacité, située en ville, ce qui pose des problèmes de logistique, et éloignée de ses fournisseurs. Elle n'emploie plus que 2 700 personnes, contre 3 100 en 2007, et ne produit que des 207 (95 809 en 2011). Pourtant PSA a décidé il y a plusieurs années d'y assembler un nouveau véhicule, la E<sup>3</sup> (E cube). Les investissements correspondants ont été entrepris dès 2009. PSA peut donc affirmer aujourd'hui qu'arrêter l'usine de Madrid induirait 250 M€ de dépenses de lancement et retarderait le lancement de la E<sup>3</sup> de 2 ans. Pour la direction de PSA, cela justifie d'écarter cette hypothèse.

On peut regretter qu'avant d'engager ces investissements à Madrid, PSA n'ait pas mené, sur l'avenir de ses sites industriels, une réflexion d'ensemble qui laisserait aujourd'hui davantage d'options pour faire face à sa situation actuelle de surcapacité et à un marché automobile européen très inférieur aux prévisions. Le dialogue social doit permettre d'apporter des précisions sur ces points.

### **6.2.4 L'avenir d'Aulnay et de ses salariés**

L'histoire aurait probablement pu être écrite de façon différente si la direction de PSA avait entamé en amont un dialogue transparent avec les partenaires sociaux et les pouvoirs publics pour aboutir à une réflexion partagée sur l'avenir des sites industriels du groupe.

En tout état de cause, il faut rappeler l'engagement du président du directoire qu'il n'y aura pas de licenciement sec et insister sur les mesures d'accompagnement qui ont été annoncées et qui devront être exemplaires, dont :

- suivi personnalisé des salariés ;
- traitement des questions relatives au transport, au logement et au travail des conjoints ;
- revitalisation du site ;

---

<sup>70</sup> Usine créée en 1954 par la société espagnole Barreiros Diesel S.A. pour construire sous licence des camions et des autocars (Berliet, Hanomag, etc.). A partir de 1963, elle a fabriqué des voitures Chrysler sous licence, avant que le constructeur américain n'en prenne le contrôle complet en 1969.

- accompagnement des sous-traitants, en distinguant ceux qui ont vocation à suivre l'activité sur Poissy et ceux qui sont liés au site d'Aulnay ; en outre il faudra se préoccuper du sort des intérimaires de Poissy qui seront affectés par l'arrivée de personnels d'Aulnay.

Sur le 3<sup>ème</sup> point, la direction affirme ne pas chercher à faire d'opération immobilière sur le site d'Aulnay et vouloir lui garder sa vocation industrielle. Les dirigeants de PSA ont indiqué à la mission qu'ils travaillaient sur un certain nombre de pistes sur lesquelles ils ne veulent pas communiquer tant qu'elles ne sont pas assurées. La mission en prend acte mais est, de ce fait, incapable de porter un jugement sur ces projets.

Sur le 4<sup>ème</sup> point, PSA affirme que, dans la mesure où il n'y a pas arrêt mais réorganisation de la production de la C3, le volume global de ses achats de sous-traitance n'en sera pas modifié. Les sous-traitants qui fournissaient Aulnay fourniraient désormais Poissy. Seul un petit nombre de sociétés poserait problème, mais leur cas serait regardé de près par PSA. Pour autant, si cette affirmation paraît plausible en ce qui concerne les fournisseurs de rang 1, un doute existe pour ce qui est des fournisseurs de rang 2 ou 3. L'usine de Poissy dispose de ses propres fournisseurs, qu'elle aura tendance à privilégier par rapport à ceux d'Aulnay. Cette question demande donc à être regardée de très près. L'avenir de l'activité de sous-traitance dite *d'hôtellerie* (gardiennage-sécurité, chauffage, nettoyage, restauration, ...), quant à lui, est lié à la revitalisation du site.

### 6.3 La réduction des activités de production et d'assistance à Rennes

Le site de Rennes produit des C5, des 508 et, jusqu'à la fin 2012, des C6 au rythme de quelques unités par jour. Les prévisions de charge de Rennes sont aujourd'hui orientées à la baisse<sup>71</sup> :

Modèle	2013	2014	2015
C5	37 000	25 000	22 000
508	97 000	100 000	88 000
<b>Total</b>	<b>134 000</b>	<b>125 000</b>	<b>110 000</b>

En outre, pour compenser la baisse d'activité, PSA y a développé des fonctions groupe.

L'usine de Rennes est déjà passée de 3 lignes de production en 2008 à une et demi en 2010<sup>72</sup>. Le passage à 2 équipes a été annoncé pour l'été 2012. Le site est en situation de sureffectifs. Quant au projet de plateforme BVH2' qui devait être implanté à Rennes, il est aujourd'hui gelé dans l'attente des résultats des groupes de travail, dans le cadre de son alliance avec GM. La direction s'est en tout cas engagée à affecter un nouveau modèle à Rennes et à réaliser les investissements qui y sont liés. Le groupe envisage néanmoins une réduction des effectifs de 1 400 postes sur ce site.

<sup>71</sup> Dossier du CCE extraordinaire du 25 juillet 2012.

<sup>72</sup> Les effectifs de Rennes, qui ont dépassé un peu la barre des 9 700 personnes en 2004 et 2005, déclinent régulièrement depuis lors : 9 231 en 2006, 8 489 en 2007, 7 677 en 2008, 6 907 en 2009, 5 796 en 2010 et 5 664 en 2011 (inscrits CDI) (source : dossier du CCE extraordinaire du 25 juillet 2012).

PSA s'engage à fournir à chaque salarié l'accompagnement nécessaire pour lui permettre de trouver une solution à son cas particulier. Il s'est par ailleurs engagé à revitaliser le site de Rennes.

La pérennité du site de Rennes doit donc être clairement déconnectée des conclusions des différents groupes de travail mis en place dans le cadre de l'alliance PSA-GM, attendues pour le dernier trimestre 2012, même si la nature du véhicule affecté à Rennes pour remplacer la C5 en dépendra.

En ce qui concerne les réductions de postes sur ce site, il faut noter qu'un plan de réduction des effectifs sur la base du volontariat (PREC) mis en œuvre en 2007, 2008 et 2009 y avait conduit à 2 222 départs. En revanche, le nouveau dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) mis en œuvre en 2010-2011, années marquées, il est vrai, par un regain d'activité et une forte baisse du recours au chômage partiel, montre qu'on est désormais proche des limites du volontariat, avec 88 départs seulement sur 2 ans. Le premier semestre 2012 est marqué à la fois par une forte augmentation du chômage partiel et par une augmentation des adhésions au nouveau dispositif GPEC 2012.

## **6.4 La réduction des effectifs de structure**

Jusqu'au milieu des années 2000, le groupe visait une production annuelle de 4 millions de véhicules. La structure avait alors été dimensionnée en fonction de cet objectif. Avec son abandon, elle s'est révélée hypertrophiée. Un premier plan de réduction des effectifs a donc été lancé dès 2007.

Aujourd'hui la direction de PSA dresse le constat que les structures du groupe ne sont pas encore adaptés à sa taille et à ses capacités de financement. Au-delà des mesures déjà prises dans le cadre du plan d'économie annoncé en 2011 et amplifiées au début de l'année 2012, le groupe envisage une réduction supplémentaire de ses effectifs de structure de 3 600 postes d'ici juin 2013. Cette action devra être analysée avec le plan de réduction des coûts, qui prévoit également une réduction des investissements et de la R&D.

En effet, dans sa communication du 25 juillet 2012 sur les résultats semestriels du groupe, la direction de PSA a fait le point sur l'exécution du premier plan d'économie (800 M€ en octobre 2011 portés à 1 G€ en février 2012) et a annoncé une nouvelle réduction du CAPEX d'environ 550 M€.

Dans cette opération, la réduction des effectifs de structure ne doit pas obérer la capacité du groupe à préparer l'avenir.

# **7 Les enjeux clés**

## **7.1 Le dialogue social**

Le dialogue social semble développé chez PSA, mais manquer parfois de substance. Exemple donné par certains syndicats : lors d'un comité stratégique européen consacré à l'alliance PSA-GM, la direction a décrit les caractéristiques de GM et de sa gamme de

voitures, mais n'a pas guère parlé du contenu de son accord avec le constructeur américain ou des perspectives qu'il ouvre. De l'avis général des organisations syndicales, le fait que la direction ait répété jusqu'en 2012 que l'arrêt des activités de production à Aulnay n'était pas d'actualité a laissé des traces.

La direction de PSA semble éprouver des difficultés à établir un vrai dialogue sur la stratégie de l'entreprise avec les partenaires sociaux. Probablement soucieuse de ne communiquer que sur des informations ou des projets solides, elle tarde parfois à engager ce dialogue, ce qui laisse le champ libre aux rumeurs et attise les inquiétudes. La direction se retrouve ainsi acculée à la défensive. Cette insuffisance dans le dialogue social sur la stratégie de l'entreprise est actuellement perceptible dans la mise en œuvre de l'accord avec GM : aujourd'hui seul le petit nombre des personnes directement impliquées dans les différents groupes de travail - et naturellement tenues au secret - savent ce qui s'y passe. En l'absence d'une communication de la direction préparant à une compréhension partagée des enjeux de l'alliance, l'ensemble du personnel demeure donc dans l'expectative, ce qui nourrit plus des anticipations négatives que la confiance dans l'avenir.

Dans leurs contacts avec la mission, les organisations syndicales ont témoigné de leur engagement à l'égard de l'entreprise et de leur compréhension des défis auxquels elle est confrontée. Ils demandent aujourd'hui que la direction de PSA leur présente une vision de l'avenir du groupe. Ce souhait rejoint des interrogations plus générales sur l'avenir de la filière automobile en France.

## **7.2 Stratégie internationale et alliance avec GM**

Les analyses ci-dessus ont, à plusieurs reprises, soulevé des questions liées aux perspectives ouvertes par l'alliance avec GM et qui exigent des réponses. Il faudra en particulier analyser l'impact des projets de rationalisation en matière de plateformes sur les sites industriels de PSA et veiller à l'équilibre des transferts de charges entre eux.

PSA devra en outre présenter sa stratégie de développement sur les marchés émergents et la faire partager par son personnel.

Les conséquences de la stratégie d'alliance de PSA avec GM, et les moyens propres à préserver l'activité industrielle du groupe en France, devront également être analysées avec les partenaires sociaux et faire l'objet d'une concertation avec la profession, par exemple dans le cadre de la plateforme automobile (PFA).

## **8 Conclusions préliminaires**

A l'issue de cet examen, il ressort que PSA se trouve aujourd'hui dans une situation difficile qui résulte à la fois de raisons conjoncturelles et de raisons structurelles.

Les raisons conjoncturelles tiennent d'abord à la dépendance de PSA au marché européen (58 % de ses ventes). Ce marché est la seule grande zone du monde où la tendance à long terme est au mieux à la stabilité des immatriculations. Or il a traversé une grave crise en 2008 et 2009. Après une année 2010 et un premier semestre 2011 plutôt bons, PSA a connu une nouvelle rechute au second semestre. La baisse des ventes se poursuit en 2012. Le phénomène affecte d'autant plus PSA qu'il touche lourdement trois de ses grands marchés, la France, l'Espagne et l'Italie, ces deux derniers pays étant frappés de plus par la crise

financière. Quant aux perspectives de reprise, elles semblent encore incertaines et lointaines.

PSA est également pénalisé par son caractère de constructeur généraliste. Les segments de marché correspondants à son cœur de gamme (segments B et C) sont les plus concurrentiels en Europe puisqu'on y trouve notamment les 7 premiers constructeurs mondiaux (GM, VW, Toyota, Hyundai-Kia, Ford, Nissan-Renault et FIAT-Chrysler). PSA se trouve pris en tenaille entre des voitures produites à bas coût en Europe centrale et orientale, d'un côté, et les constructeurs allemands *premium* (Audi, BMW, Mercedes) qui attaquent le marché du milieu de gamme, de l'autre. Pris entre des ventes qui chutent, des surcapacités et des erreurs d'anticipation sur la reprise du marché, PSA connaît un rythme de consommation de cash opérationnel intenable (- 954 M€ de cash-flow opérationnel au premier semestre 2012). Il faut donc absolument que le groupe arrive à réduire ses coûts.

Les raisons structurelles, pour leur part, sont doubles. Elles tiennent d'abord aux surcapacités globales de l'outil de production de PSA en Europe. Dans la décennie 2000, le groupe a visé un objectif de production de 4 millions de voitures par an, alors qu'il n'a jamais dépassé 3,6 millions. Son outil de production est donc surdimensionné. Le chapitre 4 le met en évidence : l'outil européen de production de PSA est clairement sous-utilisé (taux global d'occupation de 61,4 % en 2011 pour le segment B). L'arrêt d'une ligne d'assemblage est donc inévitable.

Par ailleurs, le groupe paye probablement aujourd'hui les conséquences de sa taille modeste (8<sup>ème</sup> constructeur mondial), résultat d'une prise de conscience tardive de l'importance des marchés émergents dans une économie de l'automobile qui s'est mondialisée en moins de 20 ans. Alors que ses concurrents s'internationalisaient dès la fin des années 1980 et le début des années 1990, PSA n'y a pas mis les mêmes moyens. Par ailleurs, à partir de 1999, le groupe a consacré des sommes importantes à une politique de rachat d'actions qui, jusqu'en 2011, a représenté au total 3,082 G€.

Devant les difficultés actuelles, la priorité du groupe doit être d'assurer son avenir en poursuivant son développement et en restaurant sa compétitivité. Sur le moyen et le long terme, la solution passe par une stratégie d'alliance avec un grand constructeur mondial.

Le 25 juillet 2012, le groupe a présenté un plan de restauration de ses marges à horizon 2014, qui passe par des mesures sévères de réduction de ses coûts d'exploitation. La mission prend acte de l'engagement du président du directoire qu'il n'y aura pas de licenciements secs. Sans nier les difficultés auxquelles ce plan souhaite remédier, il appelle toutefois deux remarques et plusieurs réserves.

La première remarque porte sur le fait qu'un plan tel que celui présenté par la direction de PSA ne peut pas viser uniquement à réduire les pertes en taillant dans les dépenses. Il doit aussi constituer un gage de redressement et de développement pour l'entreprise, seul à même d'écarter, à conditions de marché constantes, la perspective d'un autre plan dans un avenir proche.

La seconde remarque porte sur le choix de l'usine dans laquelle le groupe compte arrêter les activités d'assemblage. La direction de PSA porte son choix sur l'arrêt d'une ligne d'assemblage, celle de l'usine d'Aulnay, choix douloureux pour la France. En revanche, elle évacue rapidement la possibilité d'arrêter son usine de Madrid, qui souffre pourtant de nombreux défauts (usine ancienne, de faible capacité, en ville, éloignée de ses fournisseurs) les investissements en vue d'y produire un nouveau modèle, la E<sup>3</sup> (E cube). On peut regretter que PSA n'ait pas préalablement mené, sur l'avenir de ses sites industriels, une réflexion d'ensemble qui laisserait aujourd'hui davantage d'options pour faire face à sa situation actuelle de surcapacité et à un marché automobile européen très inférieur aux prévisions. Le dialogue social doit permettre d'apporter des précisions sur ces points.

Les réserves portent sur les points suivants :

- les mesures du plan doivent être limitées strictement à ce qui est nécessaire au redressement de l'entreprise ; toutes les pistes doivent être explorées, dans le cadre d'un dialogue social exemplaire mobilisant les partenaires sociaux autour de la défense de l'emploi ;
- les modalités de suivi des salariés concernés par le plan devront faire l'objet d'une attention particulière ; chacun devra faire l'objet d'un accompagnement personnalisé ; des questions pratiques comme celles du logement, des transports ou du travail des conjoints pour les agents qui accepteraient une mutation d'Aulnay à Poissy doivent trouver des solutions ;
- la mission n'a pas eu d'autre information sur la revitalisation du site d'Aulnay que l'assurance que lui a donnée la direction de PSA qu'elle ne cherchait pas à y réaliser d'opération immobilière ; qu'elle voulait lui conserver son caractère industriel et que des contacts avaient été noués avec des entreprises candidates ; ce point devra être approfondi ; si l'arrêt de la ligne d'assemblage d'Aulnay était décidé, il faudrait alors démarrer ces nouvelles activités sur le site sans attendre la fermeture complète de la chaîne d'assemblage (2014), de façon à en minimiser l'impact ;
- l'affectation d'un nouveau modèle à Rennes et les investissements qui y sont liés doivent être garantis, comme annoncé par la direction ; compte tenu de la fragilité de son bassin d'emploi l'avenir du site industriel de Rennes devra faire l'objet d'une attention toute particulière et de mesures de revitalisation ;
- la réduction des effectifs de structure ne devra pas se faire à l'aveugle ; le potentiel de R&D du groupe, qui conditionne son avenir ne devra pas être entamé ;
- enfin, PSA affirme que, le volume global de production restant le même, la sous-traitance n'en sera pas affectée ; c'est probablement vrai pour les sous-traitants de rang 1 ; il faudra le vérifier pour les sous-traitants de rang 2 ou 3, dont la situation devra être examinée de près ; l'avenir de la sous-traitance dite d'hôtellerie (gardiennage, nettoyage, chauffage, restauration, ...), quant à lui, est lié à la revitalisation du site.

Le plan de redressement présenté par le directoire de PSA doit permettre au groupe de retrouver un cash flow opérationnel à l'équilibre en 2014. C'est aussi à cet horizon qu'on peut espérer une reprise du marché automobile européen. Dans l'intervalle, le marché automobile des pays émergents devrait continuer à progresser : si le groupe doit d'abord consolider sa base européenne, son développement à l'international reste néanmoins crucial pour son avenir.

Malgré ses difficultés, le groupe PSA demeure un des fleurons de l'industrie française. Les deux marques Peugeot et Citroën, sont reconnues et appréciées tant en France qu'à l'étranger. En unissant leurs efforts, tous les acteurs doivent rendre possible une résolution rapide de la crise actuelle, pour permettre son redressement durable dans l'intérêt général et dans celui des salariés du groupe.





## Annexe 1 : lettre de mission



MINISTÈRE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF

LE MINISTRE

Paris, le 10 juillet 2012

Objet : Mission sur la situation du groupe PSA

Monsieur l'Ingénieur Général,

Le groupe PSA a fait part de sa volonté de présenter au cours de son comité central d'entreprise convoqué le 12 juillet prochain des documents portant sur la situation économique du groupe et les mesures contribuant à son redressement.

Le diagnostic sur les difficultés rencontrées par le groupe PSA doit faire l'objet d'une analyse partagée avec les organisations syndicales, dans le cadre d'un dialogue social coopératif et transparent. Les mesures envisagées par la direction du groupe doivent être débattues avec les partenaires sociaux.

Dans ce cadre, le gouvernement a décidé de vous confier le soin d'expertiser la situation réelle du groupe PSA, de connaître et de mesurer les raisons qui l'ont conduit dans cette situation difficile et d'évaluer les mesures proposées par la direction du groupe. Votre rôle sera (i) de permettre l'émergence de ce diagnostic ; de le partager si possible avec les partenaires sociaux et (ii) de vous associer à l'expertise menée par les organisations syndicales sur les mesures de redressement proposées par le groupe afin de déterminer si celles-ci sont nécessaires et proportionnées aux difficultés alléguées. En liaison avec les organisations syndicales, vous pourrez étudier d'éventuelles alternatives davantage protectrices de la production et de l'emploi en France. Il serait souhaitable que le gouvernement soit dûment éclairé et informé de ce diagnostic avant la fin du mois de juillet.

Monsieur Emmanuel SARTORIUS  
Sous couvert du Vice-Président Monsieur Pascal FAURE  
Conseil Général de l'Economie, de l'Industrie  
de l'Energie et des Technologies  
120, rue de Bercy  
75572 PARIS cedex 12

Dans un deuxième temps, votre mission aura pour but de faire la lumière sur l'avenir de la production en France de véhicules par le groupe PSA et sur les choix stratégiques assurant le rebond de PSA dans une vision à moyen et long terme de la charge des sites et de la production de véhicules en France et dans le cadre de l'alliance PSA-General Motors. Vous étudierez l'impact de cette vision de moyen terme sur les bassins d'emplois concernés et sur la filière française de sous-traitance automobile aujourd'hui liée à PSA.

Votre mission devra rendre ses conclusions définitives sur les mesures de redressement ainsi que sur la stratégie du groupe PSA de moyen et long terme avant le 20 septembre.



Arnaud MONTEBOURG

## **Annexe 2 : personnes rencontrées**

**PSA Peugeot Citroën** : Thierry PEUGEOT, président du conseil de surveillance, Philippe VARIN, président du directoire, Pierre TODOROV, secrétaire général, Denis MARTIN, directeur industriel, Bernard WEILL, directeur des projets industriels, Jean-Baptiste de CHATILLON, directeur financier

**CFE-CGC** : Anne VALLERON, délégué syndical central, Jacques MAZZOLINI, délégué syndical central suppléant

**CFDT** : Ricardo MADEIRA (délégué syndical central), M. AFGOUR (délégué syndical central adjoint), Philippe PETRY (RS au CCE)

**CFTC** : Frank DON, délégué syndical central

**CGT** : Jean-Pierre MERCIER (délégué syndical central adjoint), Bruno LEMERLE (PSA Sochaux), Jacques SALFATI (PSA Poissy), Michael GALLAIS (PSA Rennes), Jean-Claude GARRAUT (PSA Saint-Ouen)

**FO**<sup>73</sup> : Christian LAFAYE, délégué syndical central, Pierre COMTESSE, délégué syndical central adjoint, Michel PROST, Pascal PAVILLARD, Philippe VOURRON, Jean-Yves SABOT, secrétaire fédéral automobile

**FTM-CGT** : David MEYER

**GSEA** : Michel DELIGNAT (président), Serge MAFFI (délégué syndical central)

**Direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services** : Luc ROUSSEAU, directeur général, Nicolas LERMANT, sous-directeur des filières des matériels de transport, de l'énergie et des éco-industries, Sylvie PASCOT, Stéphane BURBAN, Francis WALTER

**IFP Energies nouvelles** : Olivier APPERT, président

**Médiation des relations interindustrielles et de la sous-traitance** : Nicolas MOHR (directeur général), Françoise ODOLANT, chargée de mission

---

<sup>73</sup> En téléconférence.



### Annexe 3 : acronymes

<b>ACEA :</b>	Association des constructeurs européens d'automobiles
<b>BPF :</b>	Banque PSA Finances
<b>CAD/CAM :</b>	<i>computer aided design/computer aided manufacturing</i> (conception assistée par ordinateur/fabrication assistée par ordinateur)
<b>CAPEX :</b>	<i>capital expenditure</i>
<b>CCE :</b>	comité central d'entreprise
<b>CCFA :</b>	Comité des constructeurs français d'automobiles
<b>GM :</b>	General Motors
<b>GPEC :</b>	gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
<b>JV :</b>	joint-venture
<b>OCEANE:</b>	obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes
<b>OICA :</b>	Organisation internationale des constructeurs automobiles
<b>OMS :</b>	Organisation mondiale de la santé
<b>PCA :</b>	Peugeot Citroën Automobiles
<b>PFA :</b>	Plateforme automobile
<b>PREC :</b>	plan de redéploiement des emplois et compétences
<b>R&amp;D :</b>	recherche et développement
<b>ROC :</b>	résultat opérationnel courant
<b>SUV :</b>	<i>sport utility vehicle</i>
<b>VC :</b>	véhicule commercial
<b>VP :</b>	véhicule particulier
<b>VUL :</b>	véhicule utilitaire léger
<b>VW :</b>	Volkswagen



## **Annexe 4 : bibliographie**

ACEA, *The Automotive Industry Pocket Guide*, 2011

CCFA, *L'industrie automobile française, analyses et statistiques 2011*

IHS Global Insight, *IHS Automotive Global Light Vehicle Production Summary*, juin 2012

PSA, *Documents de référence 2000 à 2011*

PSA, *Mémento mars 2012*

Xerfentreprises, *PSA Peugeot Citroën, dynamique du groupe et de ses activités, environnement concurrentiel, perspectives stratégiques*, avril 2012