

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le sujet comporte : 7 pages

⇒ Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé.
En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT**.

⇒ Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à disposition.

Première partie – Étude de cas
Seconde partie – Question de réflexion

14 points
6 points

SUJET

I. Étude de cas PSA Peugeot Citroën (14 points)

Les documents sont présentés par ordre chronologique

- **Document 1 :**

Communiqué de presse de PSA, 29 octobre 2013, www.psa-peugeot-citroen.com

PSA Peugeot Citroën inaugure une nouvelle ligne de production d'un nouveau moteur en France.

Philippe Varin, Président du Directoire de PSA Peugeot Citroën et Denis Robin, Préfet du Pas-de-Calais, ont inauguré aujourd'hui la ligne de production du nouveau moteur EB Turbo PureTech, sur le site de Française de Mécanique, à Douvrin (Pas-de-Calais).

PSA Peugeot-Citroën a investi 893 millions d'euros au total, pour l'ensemble de la famille de moteurs EB PureTech:

- 455 millions d'euros ont été consacrés à la R&D.
- 438 millions d'euros à l'investissement industriel en France.

Le lancement de la production en série est prévu dès mars 2014 avec une capacité de production annuelle de 320 000 moteurs.

Ce nouveau moteur essence 3 cylindres est à la fois performant, vertueux, compact et modulaire :

- Puissance de 110 à 130 chevaux.

- Réduction de 18% de la consommation et des émissions de CO2 (de 102 à 110g de CO2/km) par rapport aux versions atmosphériques des moteurs du Groupe déjà référents dans leur gamme.
- Poids et dimensions largement réduits pour des performances et un agrément de conduite parmi les meilleurs du marché.
- Modularité : 40% des pièces du moteur sont issues de la version atmosphérique.
- Anticipation de la norme Euro 6.1, applicable en septembre 2014.
- Innovation technologique : 121 brevets déposés par le Groupe.

Le moteur EB Turbo PureTech équipera d'abord la Citroën C4 (110g de CO2/km) et la Peugeot 308 (107g de CO2/km) dès mars 2014, puis la Peugeot 208 (105g de CO2/km), et enfin les Citroën C3 et DS3 (105g de CO2/km) en juillet 2014.

Ce moteur sera produit en France pour équiper les véhicules assemblés dans les usines automobiles de PSA Peugeot Citroën en Europe. Dès 2015, il sera également produit en Chine pour le marché local. Il constituera un atout majeur pour l'expansion du Groupe à l'international.

Doté des meilleures technologies respectueuses de l'environnement, ce moteur permettra à PSA Peugeot Citroën de renforcer son leadership dans les véhicules à faibles émissions de CO2.

Contact presse : +33 1 40 66 42 00

Dossier de presse :

<http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr/dossiers-de-presse>

• **Document 2 :**

« PSA les 4 défis de Carlos Tavares », 25 novembre 2013, [La Tribune.fr](http://LaTribune.fr)

PSA pâtit de quatre faiblesses structurelles majeures : manque d'alliances efficaces, intercontinentalisation insuffisante, coûts trop élevés, rentabilité aléatoire des véhicules pour pays émergents. Un gros programme pour le nouveau patron de PSA, Carlos Tavares.

Carlos Tavares prendra donc la tête de PSA en 2014. Le groupe français a annoncé lundi soir que l'ancien bras droit de Carlos Ghosn chez Renault remplacerait Philippe Varin comme Président du directoire de PSA Peugeot Citroën. Cette arrivée d'un fin connaisseur de l'industrie automobile, mondialement réputé, est plutôt une bonne nouvelle pour un constructeur plongé dans une crise grave.

Le groupe français joue en effet actuellement sa survie en tant que grand constructeur automobile. Confronté à des pertes record en 2012, PSA devrait encore brûler 1,5 milliard d'euros de cash cette année. En manque d'argent frais, il doit procéder prochainement à une augmentation de capital pour avoir de quoi poursuivre ses investissements et renouveler sa gamme. D'où les négociations avec le chinois Dongfeng, afin que ce dernier apporte des fonds en prenant une participation au sein du constructeur familial.

Au-delà d'une mauvaise conjoncture due à la chute du marché automobile européen et notamment français, le groupe tricolore est confronté à des faiblesses structurelles graves. A priori, Carlos Tavares a l'expérience et les compétences requises pour aider PSA à y remédier. Bien sûr, un homme ne fait pas tout. Mais, voici en détail les quatre défis majeurs que devra relever le futur patron et ses atouts pour réussir.

Un manque cruel d'alliances

Après le ratage de l'alliance négociée avec le japonais Mitsubishi et le semi-échec du mariage avec GM paraphé début 2012, PSA doit conclure impérativement une nouvelle alliance stratégique. Il négocie actuellement un vaste rapprochement avec le consortium chinois Dongfeng, en vue d'une augmentation de capital jusqu'à trois milliards d'euros. Cette opération verrait l'État français et Dongfeng prendre chacun une participation de l'ordre de 20-30% dans le constructeur, d'après l'agence Reuters. « *Une lettre d'intention entre PSA Peugeot Citroën et Dongfeng pourrait être signée avant Noël* », affirmait récemment une source interne du groupe français.

Pour gérer une telle alliance, voire l'élargir ultérieurement, Carlos Tavares a pour lui l'expérience de l'alliance Renault-Nissan (achats, ingénierie et plates-formes communes), le seul mariage dans l'automobile de ces deux dernières décennies qui ait vraiment prouvé sa réussite à ce jour. Cet homme qui a fait sa carrière chez Renault est effectivement parti en 2004 chez... Nissan au Japon. Il connaît donc parfaitement les rouages internes d'une telle opération.

Longtemps homme lige* du double PDG de Renault et Nissan Carlos Ghosn, il a notamment été responsable de la stratégie et du planning des produits au sein de l'allié nippon du groupe français, un poste au cœur même de l'Alliance. Il est ensuite devenu le patron de la zone Amérique (du nord et du sud) de Nissan.

Une « intercontinentalisation » insuffisante

PSA est insuffisamment intercontinentalisé. C'est même son talon d'Achille. L'Europe absorbe encore 58% des ventes du groupe. En Chine, la firme envisage certes une progression d'un quart des ventes sur l'année 2013 à plus de 550.000 unités. Mais, pour un groupe qui avait été, avec Volkswagen, le premier étranger à s'y implanter dans les années 80, c'est encore peu, avec une pénétration insuffisante (3,8% au premier semestre) et des profits encore très faibles.

En Russie, PSA a vu ses ventes reculer sur huit mois, avec une part de marché de 2,4% à peine... Les volumes sont trois fois inférieurs à ceux de **Renault**, malgré deux marques au lieu d'une. Au Brésil, PSA chute de 18% sur huit mois et y vend 40% de véhicules de moins que Renault. Sa pénétration de 4,2% seulement reste tout aussi dérisoire. Le groupe y perd de l'argent.

PSA a par ailleurs renoncé à l'Inde. Il est marginalement présent en Asie du sud-est et demeure absent d'Amérique du nord. À la demande de son allié GM, PSA a dû par ailleurs abandonner l'Iran, son deuxième débouché mondial.

Carlos Tavares peut apporter ici son expérience d'un groupe comme Nissan, dont la production est sans doute la plus internationalisée parmi les constructeurs nippons. En tant que patron opérationnel de Renault, il détient aussi les recettes du savoir-faire de la firme au losange, qui cartonne en Russie où elle réalise de fortes marges, progresse au Brésil et doublera cette année ses ventes en Inde.

Des coûts trop élevés

De l'aveu même des ingénieurs, PSA pâtit de coûts trop élevés, avec des prix de revient en fabrication sensiblement supérieurs en moyenne à ceux de Renault. Or, Carlos Tavares a l'expérience du travail sur leur réduction chez Nissan dans les années 2000. La rentabilité moyenne par véhicule du groupe nippon est bonne, même si elle a baissé dernièrement.

Nissan dispose notamment des usines parmi les plus productives du monde, comme celle de Sunderland en Grande-Bretagne ou d'Aguas Calientes au Mexique. Renault a pour sa part à son actif une pratique de

* Personne entièrement dévouée.

dix ans des voitures à « bas coûts » de la gamme « Entry » (Logan, Sandero, Duster...). Un domaine où il excelle. Les marges sur un 4x4 Duster sont supérieures à 10% !

Nul doute toutefois que l'internationalisation comme la baisse des coûts devront passer par une plus grande délocalisation de PSA hors de France. Le constructeur produit encore 33% de ses véhicules dans l'Hexagone alors que Renault ne fabrique plus, lui, que 18,7% de ses modèles dans son pays d'origine. Ce qui figure dans les taux les plus bas parmi les constructeurs mondiaux.

Des véhicules pour pays émergents peu rentables

Les modèles à prix bas pour pays émergents de PSA sont produits à Vigo en Espagne pour les marchés méditerranéens et d'Europe de l'est, à Wuhan (Chine) pour le marché local. 60.000 ventes ont été réalisées au premier semestre selon PSA, avec une prévision de plus de 100.000 sur l'année. Un chiffre... ridiculement faible par rapport au plus d'un million de Logan, Sandero et autres Duster que Renault compte écouler en 2013 !

Autre écueil : dérivées de la Peugeot 208, les Citroën C-Elysée et Peugeot 301 restent relativement onéreuses à produire. « *Les marges sont quasi-nulles. Ce n'est pas sûr qu'on puisse gagner un jour de l'argent* », nous expliquait dernièrement une source interne chez PSA. Ce ne sont donc pas des voitures à bas coûts.

Le problème, c'est qu'elles doivent être vendues à des tarifs proches des Dacia Logan ! Il manque donc à PSA une vraie plate-forme à bas coûts. C'est l'un des volets, justement, des négociations en cours avec le chinois Dongfeng. Les recettes de Renault avec sa marque roumaine Dacia seront donc les bienvenues.

• Document 3 :

« PSA : la famille se divise, deux schémas s'affrontent », *Le Monde*, 18 janvier 2013

Opération « tous contre Thierry » : c'est la grande bagarre qui fait rage dans les coulisses de PSA Peugeot Citroën, alors que le constructeur en difficulté cherche de l'argent frais. A un mois de la présentation de ses résultats financiers annuels, le 19 février, date à laquelle le constructeur doit impérativement dévoiler un plan de recapitalisation, le président du conseil de surveillance, Thierry Peugeot, est pointé du doigt comme « l'empêcheur de tourner en rond ». Y compris par une partie de la famille, qui contrôle le constructeur avec 25 % du capital et 38 % des droits de vote.

Alors que dimanche 19 janvier, le conseil de surveillance de PSA doit examiner les différentes options sur la table, la tension est à son comble. Thierry Peugeot s'oppose au projet soutenu par son cousin Robert Peugeot, président de FFP, le holding patrimonial de la famille, Philippe Varin, l'actuel président du directoire, l'Etat et le constructeur chinois Dongfeng.

LA DONNE A CHANGÉ

Si personne ne conteste la nécessité de procéder à une augmentation de capital d'environ 3 milliards d'euros, tout le monde n'est pas d'accord sur la manière d'y parvenir. Le camp le plus large, celui de Robert Peugeot, favorise une augmentation de capital soutenue par l'Etat et le chinois Dongfeng.

Mais les termes financiers du montage en discussion n'ont plus rien à voir avec ceux d'il y a trois mois encore. La bonne tenue des marchés actions et la reprise timide de la croissance européenne ont changé la donne.

Désormais, les banques Rothschild et Morgan Stanley, conseils du groupe automobile, estiment, selon des sources proches du dossier, que l'entreprise est capable de placer sur le marché entre 1,5 et 2 milliards d'euros de nouvelles actions PSA. Ce serait une part beaucoup plus importante qu'initialement prévue.

Par ricochet, la part réservée à Dongfeng et à l'Etat se réduirait d'autant. Alors qu'il avait été envisagé que chacun puisse injecter 1 milliard d'euros, leur quote-part tournerait entre 500 et 750 millions d'euros.

Dès lors, les trois grands actionnaires, la famille, Dongfeng et l'Etat français se retrouveraient à égalité au tour de table, avec une participation de 12 % à 15 % chacun du capital du constructeur.

RESTER SEUL MAÎTRE À BORD

« *L'essentiel est de trouver un équilibre entre les différentes parties prenantes* », juge un observateur du dossier. Ce serait une bonne nouvelle pour la famille qui était menacée de marginalisation dans des schémas précédents : l'un d'entre eux ramenait sa part à 8 % du capital. Si le prix et les modalités d'augmentation de capital ne sont pas encore arrêtés, ce scénario ne convient, toutefois, toujours pas à Thierry Peugeot. Le président du conseil de surveillance de PSA, épaulé par les conseils JP Morgan et l'avocat Pierre-Yves Chabert, milite pour réaliser l'intégralité de l'augmentation de capital auprès du public. Et donc rester seul maître à bord.

Dans son camp, on argue que l'arrivée au directoire en janvier de l'expérimenté Carlos Tavares – l'ancien numéro deux de Renault appelé à prendre la succession de M. Varin – va suffire à séduire les investisseurs.

« *Il est difficile de savoir ce que défend Thierry, assure une source. Cherche-t-il à défendre les intérêts de la famille, qui gère l'entreprise depuis deux siècles, ou cherche-t-il à sauver son poste à la tête de l'entreprise ?* » Dongfeng et l'Etat ne cachent pas en effet leur volonté de trouver un nouveau président du conseil de surveillance s'ils entraînent au capital.

« *La question est de savoir si le soutien de Dongfeng et de l'Etat est indispensable pour réussir l'augmentation de capital. Le partenariat stratégique avec le chinois est en tout cas nécessaire pour raconter une histoire convaincante au marché, assure un connaisseur du groupe. Il est trop tôt pour savoir quel clan va l'emporter.* »

Les deux camps bataillent, en tout cas, pour imposer leur vue. Et la nervosité s'installe. En décembre, JPMorgan a fait le tour des grands constructeurs, de l'italien Fiat à l'indien Tata, pour tester l'appétit d'éventuels partenaires.

LE GOUVERNEMENT ESTIME AVOIR SON MOT À DIRE

Cette initiative n'a pas été du goût du chinois Dongfeng qui discute depuis près d'un an avec PSA d'un vaste partenariat industriel doublé d'une entrée au capital.

Inquiet de ces divisions, Pierre Moscovici, le ministre des finances et élu de Montbéliard, fief des Peugeot, a rencontré, mardi 14 janvier, PSA et la famille afin de les presser à se mettre d'accord.

Il a rappelé qu'une éventuelle entrée de Dongfeng au capital de PSA ne se fera pas sans l'Etat. Certains membres du conseil de PSA, comme Geoffroy Roux de Bézieux, proche de Thierry Peugeot, s'opposent en effet à l'arrivée de l'Etat dans l'entreprise privée.

Après avoir garanti, en 2013, 7 milliards d'euros de financements de la banque PSA Finance – ce qui n'avait pas été fait ni pour France Télécom en 2002 ni pour Alstom en 2005 –, le gouvernement estime avoir son mot à dire. « *Quel que soit le scénario envisagé, que l'Etat entre ou pas au capital de PSA, il conservera une grande influence dans le groupe* », relativise un observateur. De même, ajoute un autre, « *à la fin, la famille se retrouve toujours sur un compromis. Il faut être patient* ».

M. Tavares, lui, reste insondable. « *En raison des multiples tensions existantes, il se garde bien de prendre position* », juge une source.

Le prochain président du directoire, qui a déjà côtoyé Dongfeng et l'Etat dans ses précédentes fonctions chez Renault, serait capable de travailler en bonne entente avec ces deux actionnaires. *« Une chose est sûre. Il veut partir sur une base solide. Il ne veut pas avoir à rechercher de nouveau de l'argent dans deux ans... »*

- **Document 4 :**

« Automobile : pourquoi PSA a besoin des Chinois de Dongfeng », Challenge.fr, 20 janvier 2014

Un marché en croissance et des crédits quasiment sans limites en échange d'accéder à la technologie : voilà le contrat passé avec le constructeur chinois Dongfeng.

Choc historique : au terme d'une réunion du conseil de surveillance, le week-end dernier, de Peugeot Citroën, Thierry Peugeot a dû rendre les armes face à ses cousins Robert et Jean-Philippe. L'entreprise publique chinoise Dongfeng (vent d'est, en chinois) et l'Etat français vont prendre chacun 14% de l'entreprise familiale et provinciale plus que centenaire, jalouse de son indépendance, et qui fuyait l'Etat comme la peste !

Le précédent Volvo

Le seul précédent a été le rachat de Volvo par Geely en 2011. Deux partenaires de second rang, tandis que Peugeot Citroën et Dongfeng produisent chacun près de 3 millions de véhicules par an. Ensemble, ils se situeront près des leaders mondiaux. "En retard sur le plan technologique, Dongfeng ne pourra pas nous apporter autant qu'un autre constructeur", a plaidé en vain Thierry Peugeot. Un dirigeant opérationnel de Peugeot est euphorique : « Cette alliance approfondie est une excellente nouvelle qui va nous permettre de nous développer fissa, en particulier en Chine et dans les pays du Sud-Est asiatique. »

Mais c'est le marché chinois – le premier du monde – qui est visé, comme pour Volvo: la Chine concentre désormais les trois quarts de la croissance mondiale du constructeur suédois ! Pour Peugeot Citroën, qui a décidé de construire une quatrième usine commune, la capacité installée avec Dongfeng et Changan, son autre partenaire, atteindra bientôt les 900 000 voitures, alors que les usines françaises n'en produisent plus que 1 million. Tout laisse à penser que, d'ici à deux ans, le centre de production le plus important du français se situera en Chine.

En plus des 800 millions d'euros en capital qu'apportera Dongfeng, le principal intérêt de cet accord, pour le français, sera l'accès aux financements bancaires chinois. « Le cas Volvo constitue un précédent éclairant, explique Jean-François Dufour, directeur de Chine-Analyse. Acquis en 2010 par Geely pour 1,1 milliard d'euros, le suédois a depuis reçu 1,5 milliard d'euros de financements chinois supplémentaires. » La China Development Bank a soldé ses crédits antérieurs et accordé des crédits à dix ans, libérant Volvo de toute pression financière. Les banques seront-elles aussi généreuses pour Peugeot Citroën, alors que Dongfeng a vocation à rester minoritaire ? Dufour cite le cas d'Energias de Portugal, qui bénéficie de prêts considérables, alors que le producteur d'électricité chinois n'a pris que 21% du capital.

Transferts de technologies

Sur des projets industriels à long terme, les banques chinoises sont aux ordres. Associés à la présence au capital de Dongfeng, ces prêts, surtout si la Chine devient le seul créancier, donnent au pouvoir chinois un poids énorme, bien supérieur à celui de la famille Peugeot et de l'Etat français. Faut-il craindre, comme Marine Le Pen et Jean-Luc Mélenchon, entre autres, des délocalisations massives ? « C'est une analyse d'un autre temps, assure Jean-François Dufour. Seul l'accès aux technologies futures intéresse la Chine qui, s'agissant de Volvo, a investi dans la recherche... en Suède ! »

C'est ainsi que, avec la technologie de Peugeot, Dongfeng souhaite sauter une étape pour industrialiser un projet de voiture Hybrid Air, qui associe un petit moteur thermique à un stockage d'énergie par air

comprimé. Tandis que l'accès aux technologies électriques sera apporté par Renault, qui vient de signer un accord de production avec le même Dongfeng. Le groupe chinois, qui a propulsé au ministère de l'Industrie un de ses anciens dirigeants, va donc être en position de force pour mettre en concurrence ses partenaires, et accélérer ainsi les transferts de technologies. En attendant, Peugeot Citroën peut à nouveau rêver de croissance.

Questions :

Les réponses aux questions doivent être basées sur une analyse des documents ainsi que vos connaissances.

1. Après avoir rappelé ce qu'est la « chaîne de valeur » vous décrierez celle de PSA en insistant sur les éléments de facteurs clés de succès.
2. Quelle théorie économique explique le recours aux alliances entre entreprises et comment cela s'applique-t-il au cas « PSA-Dongfeng » ?
3. Suite à vos réponses aux questions 1 et 2, vous justifierez l'importance du « supply chain management » (ou management industriel et logistique) dans le cadre de l'alliance « Peugeot-Dongfeng ».
4. Quelle stratégie d'ensemble PSA met-elle en œuvre en se tournant vers la Chine et pour quelles raisons ?
5. Dans ce contexte (cf. les questions 1,2, 3 et 4) quelles sont les sources de légitimité de Carlos Tavares pour prendre la direction de PSA ? Vous définirez la notion de légitimité.
6. Après avoir décrit les modifications à venir de la gouvernance de PSA, vous vous interrogerez sur l'importance de la communication financière pour le groupe automobile.
7. Quel est le rôle de l'Etat dans les négociations entre PSA et Dongfeng ? Quelles théories des organisations ou de la stratégie traitent de l'Etat ?

II. Question de réflexion (6 points)

NB : cette partie est indépendante du I. et de ses documents.

À partir de vos connaissances théoriques et pratiques, vous rédigerez un texte structuré et argumenté sur le sujet suivant :

« Gestion des compétences et performance de l'entreprise »