



40 rue des Jeûneurs
75002 PARIS

SESSION 2009

UE 117 – MANAGEMENT

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le sujet comporte : 3 pages

⇒ L'usage de la calculatrice est interdit.

⇒ Aucun document n'est autorisé.

L'industrie automobile, octobre-novembre 2008

La situation des constructeurs automobiles, pris dans une tempête d'une violence sans précédent, vire au cauchemar. La demande s'effondre depuis le déclenchement de la crise financière, qui incite les consommateurs à repousser leurs achats de voiture et complique l'accès au crédit. Aux États-Unis, les ventes de voitures ont plongé de 32 % le mois dernier. Il pourrait s'écouler cette année 3 millions de véhicules de moins que l'an passé. En Europe, tous les grands marchés, même l'Allemagne et la France, qui résistaient jusqu'à présent, sont en chute libre. La baisse pourrait atteindre 17 % au quatrième trimestre et 8 % sur l'année. Soit plus d'un million de voitures. Même les marchés émergents, qui compensaient jusqu'à cet été le recul des ventes, sont touchés par la crise. En Chine, les ventes ont reculé de 1,4 % en septembre. C'est le deuxième mois consécutif de baisse, après un recul de 6,3 % en août. Au Brésil, les ventes ont chuté en octobre (de 11 %) pour la première fois depuis 1999. En Russie, le marché s'essouffle et pourrait passer dans le rouge l'an prochain.

Anticipant une fin d'année très sombre, tous les groupes sabrent dans leurs prévisions. Et ferment temporairement leurs usines pour faire baisser leurs stocks. Renault interrompt sa production dans toutes ses usines françaises pendant une à deux semaines depuis fin octobre. Ces mesures entraînent du chômage partiel chez 1 500 ouvriers du site de Sandouville. L'État a cependant promis « un quasi-maintien » de leur rémunération grâce à des formations. Chez PSA Peugeot Citroën, presque tous les sites européens ferment de deux à seize journées sur la même période. Pire, les suppressions d'emplois se multiplient. Les constructeurs ne renouvellent plus les contrats d'intérimaires. Et taillent dans leurs effectifs. Dès cet été, Renault annonçait 6 000 départs en Europe, dont 1 000 à l'usine de Sandouville. Au total, les constructeurs prévoient pour l'instant de faire disparaître plus de 30 000 postes cette année sur le Vieux Continent. Un chiffre qui pourrait être revu à la hausse si, comme tous les spécialistes le redoutent, les ventes ne repartent pas en 2009. Aux États-Unis, où les « big three » (General Motors, Ford et Chrysler) ont supprimé environ 150 000 postes depuis 2005, l'emploi est déjà sinistré. Vendredi, GM et Ford ont annoncé de nouvelles réductions d'effectifs. Au total, en incluant les départs à la retraite, près de 120 000 emplois ont disparu outre-Atlantique chez les constructeurs et les équipementiers entre janvier et septembre.

Comme dans un jeu de dominos, les difficultés des constructeurs se répercutent sur leurs fournisseurs. En raison de l'effondrement de la demande de voitures, les carnets de commandes des équipementiers se vident. Le français Le Bélier, spécialisé dans la production de pièces en aluminium, table sur une baisse d'activité de 20 à 30 % au quatrième trimestre. Résultat, l'entreprise réduit ses effectifs de près de 20 %, soit 500 personnes. Toujours en Europe, l'allemand Continental supprimera 5 000 postes d'intérimaires dans le monde d'ici à la fin de l'année. Parallèlement, les fermetures temporaires d'usines se multiplient. C'est le cas sur les sites Michelin de Cholet et de Roanne. Aux États-Unis, la situation est encore plus critique. Dana (essieux et radiateurs) a annoncé la semaine dernière la fermeture de 10 usines et la suppression de 5 000 postes cette année. Les PME sont également touchées. La fermeture d'une usine de voitures pendant quelques semaines constitue un terrible coup dur pour ces entreprises. Le site Sealynx de Charleval, dans l'Eure, qui emploie 760 salariés et fabrique des joints pour l'automobile, sera contraint de fermer durant trois semaines en novembre et deux semaines le mois prochain. Si la crise se prolongeait, de nombreuses PME pourraient disparaître.

Aux abois, les géants de Detroit font pression sur leur gouvernement pour obtenir des aides. Le Congrès a déjà approuvé un prêt à taux préférentiel de 25 milliards de dollars. Mais les constructeurs réclament des fonds supplémentaires. Barack Obama, le nouveau président des États-Unis, a promis vendredi de « travailler sur de nouvelles mesures pour aider l'industrie à s'adapter ». De leur côté, les Européens demandent un prêt de 40 milliards d'euros.

Pour sortir de cette tempête, les constructeurs savent qu'ils doivent réinventer l'automobile. Engagé sur le véhicule zéro émission, M. Ghosn a dévoilé, le Z.E. Concept, un prototype de véhicule électrique. Le constructeur prévoit de lancer une Mégane et un Kangoo électrique. Renault espère vendre 20 000 à 40 000 véhicules électriques dès 2011, puis 100 000 en 2012. A cette date, un véhicule spécifique sera proposé. Selon le constructeur, une voiture dont la batterie serait rechargée à partir d'une centrale éolienne ne serait responsable d'aucune émission de CO₂ contre 2 grammes par kilomètre pour le nucléaire, 57 grammes pour le gaz et entre 108 et 121 grammes pour le charbon. M. Ghosn semble faire un peu cavalier seul dans cette course à la voiture zéro émission. Les patrons de PSA et de Ford se montrent en effet beaucoup plus sceptiques. Même s'il travaille sur le sujet, ce n'est pas vraiment la technologie mise en avant chez PSA. Le constructeur entend conforter sa position de " leader écologique " et développer dès 2011 une nouvelle famille de petits moteurs à essence d'un litre permettant de proposer des véhicules émettant moins de 100 grammes de CO₂ par kilomètre.

Le cas particulier de Toyota, novembre 2008

Preuve de l'extrême gravité de la tempête que traverse l'industrie automobile, même Toyota, habitué à une progression ininterrompue de ses profits depuis huit ans, met un genou à terre. Le numéro un japonais, rattrapé à son tour par la crise financière, a réduit de plus de moitié sa prévision de bénéfice opérationnel pour l'exercice 2008-2009, qui sera clos le 31 mars. Il atteindrait désormais 600 milliards de yens (4,8 milliards d'euros), soit un recul de près de 74 % par rapport à 2007-2008. La marge opérationnelle de Toyota, longtemps l'un des constructeurs les plus rentables de la planète, passera de 8,6 % l'an passé à 2,6 % en 2008-2009 (à titre de comparaison, Renault prévoit une rentabilité comprise entre 2,5 et 3 % cette année). Un coup dur inimaginable pour le géant de Nanyang, il y a encore trois mois. En outre, pour la première fois depuis dix ans, le constructeur, au coude-à-coude avec l'américain General Motors pour le titre de numéro un mondial, prévoit un recul de ses ventes : elles n'atteindraient que 8,24 millions de voitures dans le monde en 2008-2009, soit 673 000 de moins que l'année précédente.

L'effondrement des performances du numéro un japonais est très alarmant pour l'ensemble de l'industrie. Toyota, dont les méthodes sont copiées dans le monde entier, fait figure de modèle pour ses concurrents. De fait, si un constructeur possédant de telles armes - gamme de produits très large, solide réputation de qualité, présence sur tous les marchés et puissance financière considérable - vacille, on n'ose imaginer les conséquences de la crise sur ses concurrents. Première difficulté, l'industrie automobile est confrontée au marasme du marché américain, accéléré par la crise financière (qui réduit la demande et l'accès au crédit) : les ventes ont plongé de 32 % en novembre. Sur dix mois, les volumes de Toyota aux États-Unis (environ 30 % du total) reculent de 12 %. Le groupe n'exclut pas un plongeon du marché américain jusqu'à 13 millions de voitures cette année, soit 3 millions de moins que l'an passé. En Europe, la chute pourrait atteindre 8 % sur l'année, et 17 % sur le seul dernier trimestre. Mais la crise du crédit affecte aussi les pays

émergents, sur lesquels comptaient les constructeurs pour compenser le recul des marchés les plus développés. Se déclarant incapable de prévoir la sortie de la crise, le japonais est contraint, comme ses concurrents, de prendre des mesures d'urgence qu'il ne pratiquait jamais jusque-là : fermetures temporaires d'usines, réduction des effectifs intérimaires, et octroi de ristournes sans précédent pour enrayer la chute des ventes.

Questions :

1. De manière générale, ce cas démontre l'influence de l'environnement sur l'entreprise. (4 points)
 - a - **Quelles sont les théories qui vont dans ce sens ?** (3 points)
 - b - **Comment cela est-il illustré dans le texte ?** (1 point)
2. Ford, l'un des « big three » évoqués dans le texte a été le théâtre de l'expérimentation d'une innovation organisationnelle majeure au début du XXe siècle. (3 points)
 - a - **Quels étaient les fondements théoriques de cette innovation ?** (2 points)
 - b - **Comment a-t-elle été mise en place dans les usines Ford ?** (1 point)
3. L'environnement concurrentiel (et les différentes forces à l'œuvre) des entreprises automobiles mérite d'être caractérisé fin 2008. (3 points)
 - a - **Quel est le modèle théorique à mettre en œuvre ?** (2 points)
 - b - **Renseignez-le pour les entreprises automobiles à partir des éléments du texte.** (1 point)
4. Un certain nombre de suppressions d'emploi sont évoquées dans le cas. (3 points)
 - a - **Rappelez les différents modèles de décision existant.** (2 points)
 - b - **Les décisions de réduction d'effectif sont-elles forcément rationnelles ? Qu'en est-il dans le cas des constructeurs automobiles et de leurs fournisseurs ?** (1 point)
5. « Aux abois, les géants de Detroit font pression sur leur gouvernement pour obtenir des aides. Le Congrès a déjà approuvé un prêt à taux préférentiel de 25 milliards de dollars. Mais les constructeurs réclament des fonds supplémentaires. Barack Obama, le nouveau président des États-Unis, a promis vendredi de « travailler sur de nouvelles mesures pour aider l'industrie à s'adapter ». De leur côté, les Européens demandent un prêt de 40 milliards d'euros. » (4 points)
 - a - **Quel type de communication est-il décrit ci dessus ?** (1 point)
 - b - **En quoi diffère t-il des stratégies de communication plus classiques (vous détaillerez entre autres ces différents types de stratégies de communication) ?** (3 points)
6. « Pour sortir de cette tempête, les constructeurs automobiles doivent réinventer l'automobile... » (3 points)
 - a - **Vous définirez de manière précise la notion d'innovation en l'illustrant avec des exemples du cas.** (1 point)
 - b - **Dans ce contexte de crise, quels peuvent être les enjeux stratégiques de l'innovation pour les différentes entreprises du secteur automobile ?** (2 points)