

Faut-il fermer Aulnay ?

(note)

Michel Freyssenet
23.09.2012

PSA est le deuxième constructeur automobile européen, derrière VW. Les deux Groupes ont longtemps évolué parallèlement en termes de part de marché, de volume et de résultats financiers.

Le décrochage de PSA par rapport à VW est apparu dans la première moitié des années 2000. Il se manifeste par une stagnation puis une érosion des parts de marché et des volumes en Europe, et par une baisse tendancielle de la marge opérationnelle. Selon nos calculs, le point mort remonte durant la même période (voir <http://freyssenet.com/?q=node/1048>).

Est-ce que pour autant PSA est pris à la gorge au point de réduire ses capacités toutes affaires cessantes, et en particulier de fermer l'usine d'Aulnay ?

Pour bien comprendre la situation présente du Groupe et en tirer des conclusions sur les mesures à prendre pour le court terme et pour le moyen terme, il convient de rappeler brièvement quelle a été la trajectoire de PSA depuis les années 70.

1. La baisse de compétitivité de PSA et ses origines

PSA, comme VW, a changé de stratégie au milieu des années 70. PSA, qui pratiquait jusqu'alors une politique de marge en contrôlant strictement ses coûts, comme le faisait Toyota à la même époque, se rallia à une stratégie misant sur les économies d'échelle et la diversification relative de l'offre, grâce à l'adoption d'une architecture automobile commonalisant les plates-formes de modèles différents (ce que nous appelons la stratégie « volume et diversité », qui fut inventée par GM dans les années 20-30).

Pour ce faire, PSA absorba coup sur coup Citroën (1976) et Chrysler-Europe (1979), avec l'intention affichée de concevoir des plates-formes communes aux modèles de même niveau de gamme des trois marques. VW, qui jusqu'alors ne produisait qu'un seul modèle, La Coccinelle et ses dérivés, avait décidé, quelques années avant PSA, de rechercher les économies d'échelle, non plus en produisant un modèle unique comme Ford à ses origines, mais en diversifiant progressivement ses modèles tout en les basant sur des plates-formes communes. VW racheta successivement Auto-Union (1965) et NSU (1969), qui, fusionnés, formèrent Audi (1970), puis Seat (1986), enfin Skoda (1991).

Le changement de stratégie n'a pas été simple pour les deux constructeurs, mais il a été particulièrement difficile pour PSA. La croissance externe de PSA s'est faite en très peu d'années en s'endettant, alors que celle de VW a été étalée dans le temps, en payant cash. Surtout PSA a dû absorber des constructeurs d'une importance voisine à la sienne et à la notoriété bien établie, alors que VW a racheté de petits constructeurs, à qui il a pu imposer sa stratégie et la refonte immédiate de leur gamme sur la base de plates-formes communes. PSA était en revanche face à un dilemme : comment mener une politique de commonalisation tout en gardant ce qui faisait la force de chacun des constructeurs? Comment concilier en particulier la stratégie d'innovation caractérisant Citroën avec la stratégie de 'volume et diversité' voulue pour l'ensemble du nouveau Groupe ? On sait en effet qu'il était et reste difficile de concevoir et lancer un modèle conceptuellement innovant sur la base d'une plate-forme de modèles classiques.

À vrai dire, PSA n'eut guère le temps de trouver une solution à cette question stratégique. Le second choc pétrolier mit le nouveau Groupe, fortement endetté par ses rachats, au bord de la faillite et l'obligea à baisser de toute urgence et brutalement son point mort. Chrysler-Europe (ex Simca-Rootes-Bareiros) devenu Talbot fut sacrifié et douze usines furent fermées. Les effectifs du Groupe furent réduits de près de 100.000 salariés dans la première moitié des années 80 (263.000 en 1979 à 165.000 en 1986).

Ironie de l'histoire et/ou leçon à retenir pour le futur, l'abaissement du point mort de 2,2 millions de véhicules à 1,2, le contre-choc pétrolier de 1986, la bulle immobilière de la fin des années 80 et le succès de deux modèles (Citroën BX et Peugeot 205) propulsèrent dès 1985 les bénéfices de PSA de négatifs à un niveau jamais atteint ni avant ni depuis (10-12% de marge opérationnelle pendant 4 ans de 1987 à 1990). PSA profita de cette conjoncture pour commencer à rationaliser sa gamme et à réduire le nombre de ses plates-formes et modèles, sans pour autant accroître son taux de commonalisation (1,5). Cette action contribua néanmoins aux profits. Ces facteurs extrêmement favorables étaient certes difficiles à anticiper, au moins pour deux d'entre eux. Mais l'on ne peut s'empêcher de penser qu'avec un peu de patience et de vision de moyen terme, ils auraient permis de lisser et de limiter les réductions d'effectifs, à défaut de sauver Talbot. La facture eut été moins élevée, tant pour PSA que pour les salariés et pour l'Etat appelé évidemment à la rescousse.

Le phénomène de rebond est assez fréquent et logique. Au moment où PSA achevait son plan de réduction d'effectifs, Renault, pour se désendetter plus rapidement, vendait Jeep, le joyau de American Motors dont il avait pris le contrôle en 1981. Chrysler, l'acheteur, redevint très profitable grâce au succès de la Cherokee que Renault avait conçue et qui créa le nouveau segment des SUV. Or quelques mois plus tard, les bénéfices de Renault explosaient comme ceux de PSA. Une moindre précipitation aurait permis à Renault de conserver Jeep et aurait pu faire de lui aujourd'hui un des grands constructeurs aux Etats-Unis ... et en Chine (car AMC fut le premier constructeur étranger à être autorisé à y produire une automobile, en l'occurrence la Cherokee !).

Il en a été de même pour Vilvorde, dix ans plus tard. L'usine a été fermée en 1997 à la hussarde, avec le traumatisme que l'on sait, au nom de pertes qui ne pouvaient se prolonger, alors qu'au même moment le succès de la Scénic allait procurer à Renault des bénéfices qui lui permirent de racheter en 1999 rien moins que Nissan, Samsung et Dacia. Pour le moins, la fermeture de Vilvorde aurait pu se faire progressivement et en douceur, et cela d'autant plus que Douai se trouvait dans l'incapacité de répondre à la demande de véhicules Scénic (6 mois d'attente) et que la flexibilité industrielle reconnue de Vilvorde aurait permis d'assembler

ceux qui ne pouvaient l'être immédiatement à Douai (en attendant l'adaptation de la 2^{ème} ligne qui ne sera opérationnelle que deux ans après). Engagé dans un bras de fer, Renault préféra masquer ce retour aux bénéfiques, certes inattendu, en imputant la totalité du coût de la fermeture de Vilvorde à l'année 1997 et passer ainsi en force. En procédant autrement, Renault aurait pu initier un type de négociation sociale qui semble faire la force de l'industrie automobile allemande en période de difficultés, au lieu de perpétuer un type de conflictualité dont nous avons de nouveau la manifestation avec la volonté de PSA d'imposer, quoiqu'il en coûte, la fermeture sans retard d'Aulnay.

Bien sûr, on ne peut déduire des cas précédents une règle générale. Le retournement rapide de conjoncture n'est pas automatique. Il peut être au contraire lent, en particulier dans une situation comme celle que nous connaissons aujourd'hui : celle d'une « grande crise » et du « double deep » qui la caractérise. Il convient toutefois d'examiner les possibilités raisonnables d'un rebond et éventuellement les conditions pour le faire advenir réellement. Aulnay pourrait être l'occasion de tenter de rénover la négociation sociale en France par l'examen tripartite de la situation réelle et des évolutions possibles. Les scénarios pourraient servir à cela.

L'éclatement de la bulle immobilière en 1991 fit chuter la profitabilité des constructeurs et celle de PSA en particulier. Ce retournement déconcerta d'autant plus ses dirigeants que les anciennes recettes de réduction des coûts se révélèrent insuffisantes pour rétablir les bénéfiques. Il fallait impérativement faire de nouvelles économies d'échelle et rechercher ailleurs de nouveaux volumes.

PSA engagea, plus de dix ans après le rachat de Citroën et Chrysler-Europe, le programme initial : la commonalisation des plates-formes Peugeot et Citroën, malgré les résistances de ce dernier. Citroën se vit refuser toute innovation conceptuelle. Le taux de commonalisation s'éleva à 2 modèles pour une plate-forme, tout en élargissant à nouveau l'offre (de 17 à 27 modèles). A la proposition de Fiat de fusionner, la famille Peugeot préféra la politique des coopérations ponctuelles avec lui et d'autres constructeurs, pour ne pas risquer une perte de contrôle et ne pas revivre le cauchemar de l'absorption de Citroën et Chrysler Europe. Les tentatives pour trouver des volumes hors d'Europe occidentale furent quant à elles infructueuses : le pourcentage des ventes hors de cette région n'augmenta que de trois points entre 1985 et 1997 : de 13,7 à 16,7%. L'échec le plus lourd de conséquences fut la Chine. Présent dans ce pays, comme VW, dès que fut possible de créer des co-entreprises, PSA n'eut pas la patience ou n'eut pas financièrement la possibilité d'attendre que la demande décolle, malgré une aide considérable apportée par le gouvernement Jospin, et ne fit pas non plus les choix de produits appropriés, à la différence de VW (voir l'article [Profit Strategies of Automobile Firms and China, 1980-2008](http://freysenet.com/?q=node/1141), <http://freysenet.com/?q=node/1141>).

Ces insuffisances n'eurent pas de conséquences apparentes immédiates. La formation d'une nouvelle bulle spéculative (la bulle internet : 1997-2000) porta les ventes mondiales de PSA à 3,4 millions et la marge opérationnelle à 5%. Le volume moyen par plate-forme atteignit en 2001 262.000 véhicules, à portée de celui de VW (284.000), et celui par modèle égala presque celui de VW : 146.000. Les deux firmes ne furent jamais aussi proches (voir le document joint : Plates-formes et modèles de PSA. Comparaison avec VW).

A partir de 2003, les trajectoires des deux constructeurs divergent. Le volume moyen par plate-forme de PSA baisse et se stabilise à 220.000 véhicules, alors que celui de VW ne cesse de monter pour frôler les 400.000 en 2011. Le volume moyen par modèle de PSA est divisé

par deux (70.000), alors que celui de VW se maintient à 140.000¹. La marge opérationnelle de PSA baisse continuellement de 5 à 2%, alors que celle de VW frôle les 6% en 2011 (voir les documents : <http://freysenet.com/?q=node/1048>; <http://freysenet.com/?q=fr/node/1780>).

Les résultats de PSA ne traduisent donc pas une situation alarmante, d'autant que son endettement immédiat et à moyen terme est très bas. En revanche, la perte de compétitivité par rapport à VW est claire et porteuse de difficultés sérieuses, sans réexamen de la stratégie suivie.

Les dirigeants de PSA se sont convaincus en effet que, tout en ne remettant pas en cause le principe des plates-formes communes, au contraire, ils devaient élargir rapidement leur offre, non seulement pour répondre à l'hétérogénéisation bien réelle de la demande (en rapport avec une redistribution toujours plus inégalitaire des revenus nationaux), mais aussi pour concurrençait à nouveau VW, qui augmentait régulièrement le nombre de ses modèles et obtenait de meilleurs résultats, apparemment pour cette seule raison : de 35 modèles en 2001, la gamme de VW est montée à 53 en 2011, soit 18 nouveaux modèles en 10 ans. PSA mit les bouchées doubles pour rattraper son soi-disant retard, en passant de 23 à 49 modèles, presque autant que VW, soit 26 nouveaux modèles dans le même laps de temps, soit encore 8 nouveaux modèles de plus que VW avec moins de moyens. Un effort considérable, ... sans le succès attendu

Une des raisons majeures est que VW avait, et a de plus en plus, pour rentabiliser ses modèles les marchés que PSA n'a pas su ou pu pénétrer à temps. Le retard pris en Chine, mais aussi au Brésil, se paye cash. La deuxième raison est que PSA a élargi son offre en voulant monter en gamme, et en enrichissant chaque modèle, pour compenser par des prix plus élevés des volumes insuffisants. En augmentant rapidement le nombre de ses modèles et en montant en gamme et en qualité, PSA s'est éloigné de ce qui fait la force de la stratégie « volume et diversité ». Cette stratégie exige pour être profitable que la diversification de la gamme ne se fasse pas au détriment des volumes et que la montée en gamme et en qualité ne se fasse que progressivement, au fur et à mesure de la montée en volume. Ce sont ces règles que VW a suivies et que semble suivre aujourd'hui Hyundai-Kia. La réussite de la stratégie « volume et diversité » requiert de trouver à chaque fois le bon équilibre entre économies d'échelle et diversité de l'offre

A eux seuls, les écarts de volume moyen par plate-forme et par modèle expliquent très probablement la divergence des trajectoires. Il n'est pas nécessaire d'aller chercher des coûts salariaux inférieurs en Allemagne ou un approvisionnement plus important dans les pays à bas coûts d'Europe centrale, pour expliquer les marges supérieures de VW. Ce sont à la fois ces volumes et la place d'IG Metall et du Land de Basse Saxe dans les décisions stratégiques qui permettent à VW de maintenir l'emploi et la pleine capacité de ses usines en Allemagne.

¹ Les mêmes définitions de la plate-forme et du modèle ont été appliquées à PSA et VW. Ont été pris en compte les véhicules utilitaires de moins de 5t. Ont été exclus des calculs pour VW, ses filiales Bugatti et Lamborghini, mais ont été inclus Bentley et Phaeton. Le nombre de plates-formes de VW et PSA est nettement supérieur à celui affiché par ces constructeurs, car il inclut les plates-formes des modèles anciens encore au catalogue ou produit hors d'Europe, ainsi que les plates-formes des petits véhicules utilitaires. Les volumes réalisés par d'autres constructeurs partageant des plates-formes avec PSA ou VW n'ont pu être intégrés. Mais la règle vaut pour l'un comme pour l'autre.

VW peut se permettre de continuer à produire en Allemagne ses Golf, avec des "coûts salariaux" supérieurs à ceux de PSA en France pour des modèles de même segment, et ses Polo et Lupo (bas de gamme) en Espagne, avec là aussi des coûts salariaux supérieurs à ceux de PSA en Espagne. Le bas de gamme de VW est produit en Espagne, alors que les coûts salariaux y sont supérieurs à ceux de la Tchéquie, Slovaquie, Slovénie, Turquie. Néanmoins les Polo-Lupo prennent des parts de marché aux Twingo-Clio, 107-207, C1-C3. La différence de prix de revient ne vient pas non plus du fait que VW s'approvisionne plus dans les pays d'Europe centrale. PSA le fait aussi, et sa filiale équipementière, Faurecia, qui se porte très bien, fournit VW (40% du CA de Faurecia), y compris avec des sous-ensembles produits en France.

- calculer le gain que procure à VW des volumes moyens plate-forme et modèle deux fois supérieurs à ceux de PSA
- calculer les coûts salariaux de VW en Allemagne et ceux de PSA en France, par catégorie professionnelle
- calculer la part des achats dans des pays à bas coûts de VW Allemagne et celle de PSA France

Les difficultés de PSA ne résultent pas non plus de la non-délocalisation de ses usines de production des segments A-B-C, comme Renault l'a fait. Outre que cela est faux, puisque PSA a créé en Tchéquie une entreprise conjointe avec Toyota pour y produire de petits véhicules urbains à partir de 2005, a participé la même année à l'extension de capacité d'une usine Fiat en Turquie pour y produire de petits utilitaires, et enfin a implanté en 2006 en Slovaquie une usine pour y fabriquer des modèles du segment A et B, la relative bonne santé de Renault en ce moment ne vient pas du fait qu'il a délocalisé. Ses véhicules classiques délocalisés (Twingo 2, Clio, Mégane classique et break en Slovénie et Turquie) sont autant en difficulté que les 207-208 et 307, par rapport à VW.

Ce qui sauve Renault, c'est d'abord Logan et ensuite Scénic. Le bas prix de Logan ne tient pas fondamentalement au bas prix de la main-d'oeuvre roumaine, mais au fait que la conception du véhicule a été entièrement repensée pour atteindre le prix de vente fixé. La rentabilité de Logan tient, quant à elle, au fait que ce modèle n'a pas de concurrence, comme tout modèle innovant, tant qu'il n'est pas copié. Logan berline et break dégage plus de 6% de marge opérationnelle, très loin devant la marge des autres modèles Renault classiques, quand celle-ci n'est pas négative. Duster, le SUV Logan, fait plus 10% de MO. Ce modèle aurait pu même être produit en France, au moins temporairement, ne serait-ce que pour satisfaire la clientèle qui doit toujours attendre plus de six mois avant d'être livrée et pour rendre le ticket d'entrée dans le *low cost* plus couteux pour les concurrents qui s'apprêtent à le faire. Scénic continue à être produit en France et à dégager des profits. La stratégie de fait de Renault (pas celle qui est affichée) est une stratégie que nous appelons « innovation et flexibilité », consistant à lancer périodiquement des modèles conceptuellement innovants et à être suffisamment flexible pour répondre rapidement à la demande et exploiter ainsi le plus longtemps possible la rente d'innovation créée. Le paradoxe est que ce n'est pas ce que voulait Carlos Ghosn, mais c'est une réalité qu'il a dû accepter par nécessité (voir Boyer, Freyssenet, *Les modèles productifs*, Paris, Repères, La Découverte, 2000 ; Jullien, Lung, Midler, *L'Épopée Logan*, Paris, Dunod, 2012).

Face à des résultats déconcertants, la boussole de PSA semble s'être dérégulée, si l'on en juge par les revirements incessants d'orientation depuis une huitaine d'années, à l'occasion notamment de trois changements de PDG : Folz, Streiff, Varin.

Après avoir vanté la supériorité des coopérations ponctuelles et dénigré les fusions-acquisitions massives de la fin des années 90, après avoir repoussé deux opportunités de rapprochement-rachat d'Opel au cours des années 2000 (la première saisie par Fiat en 2000 puis défaite en 2004, la seconde laissée à d'autres candidats, Fiat, Magna, etc ... avant que GM ne se ravise en 2009), PSA s'est dit finalement ouvert à des alliances, voire des fusions. Après une tentative avortée avec Mitsubishi, dont on ne voyait pas la cohérence, PSA vient de se lancer dans une alliance globale avec GM, avant même que ses contours soient clairement définie, signe d'une impréparation préoccupante, et dans les plus mauvaises conditions: alliance dominée par GM, marché européen déprimé et difficultés financières.

Depuis les années 80, une autre alliance-fusion était possible avec Fiat: deux entreprises familiales pouvaient s'entendre, d'autant que les Agnelli étaient prêts alors à se désengager de l'automobile au profit de ses entreprises industrielles.

Après avoir dit que les coûts salariaux n'étaient pas le problème majeur et qu'il continuerait à produire autant en France, contrairement à Renault, PSA change de discours pour justifier la fermeture d'Aulnay et la baisse des effectifs. Il devient de fait le vaisseau amiral du Medef dans sa campagne pour la baisse des dépenses sociales en France à la charge des entreprises.

Après avoir vilipendé le véhicule électrique, il s'empresse de griller la politesse à Renault en lançant sur le marché européen l'I-Miev de Mitsubishi rebadgés Ion Peugeot et C-Zéro Citroën. Il s'allie par ailleurs à GM qui a choisi encore une autre voie : l'hybride rechargeable, une troisième voie entre l'hybride et le véhicule électrique.

Il déclare qu'il ne produira au grand jamais un véhicule bas coût, la priorité étant la montée en gamme, avant de se raviser. VW n'a pas eu cette pudeur, lequel prépare un modèle à 5-7000 euros, dont la sortie a été retardée par l'échec de l'alliance avec Suzuki.

PSA affirme que sa stratégie est la montée en gamme, alors qu'il n'en a ni les moyens ni le temps. Il s'allie avec GM-Opel, qui n'est pas plus présent dans le haut de gamme que lui-même et que GM semble maintenant privilégier une coopération PSA-Chevrolet. S'il avait voulu vraiment monter en gamme rapidement, PSA aurait pu racheter Volvo pour pas très cher, au lieu de le retrouver maintenant en concurrent sur le marché chinois, sans parler de Jaguar et Land Rover tombés dans l'escarcelle de Tata.

La conclusion qui paraît se dégager de cette rétrospective est que :

- PSA doit ramener rapidement sa diversité à un niveau en proportion des volumes qu'il peut vendre, c'est-à-dire réduire le nombre de ses modèles en privilégiant les segments inférieurs et moyens, renoncer à la surqualité et à une montée rapide en gamme, tout en poursuivant la commonalisation des plates-formes entreprise et la standardisation et la réduction du nombre des sous-ensembles (appelées à tort modularisation)
- Négocier une alliance qui renforce, voire booste cette orientation en Europe et dans les BRIC, et qui le propulse rapidement sur les marchés d'équipement à forte croissance
- Clarifier rapidement sa position en matière de véhicule propre entre les trois options possibles aujourd'hui

Il s'agit en résumé de retrouver les fondamentaux de la stratégie « volume et diversité ». Le surdimensionnement dont souffre PSA n'est pas celui qui est le plus apparent aujourd'hui, celui des capacités, mais paradoxalement celui qui est le moins contesté, celui de la gamme.

2. Est-il utile de fermer Aulnay ?

Les hésitations et erreurs stratégiques se payent maintenant à l'occasion du « double deep ». VW ne cesse de gagner des parts de marché en Europe et en particulier en France. PSA n'a pas anticipé la possibilité d'une reprise de la crise, à laquelle s'ajoute la fin de la prime à la casse.

1. Quatre constructeurs européens disent connaître des difficultés, impliquant selon eux des réductions rapide de capacité, et notamment des fermetures d'usine, au vu des perspectives du marché: PSA, Opel/Vauxhall, Ford Europe, Fiat, mais n'envisagent pas tous de le faire de la même façon.

Tous les autres constructeurs : VW, Daimler, BMW, Renault, Toyota-Europe, Nissan-Europe, Hyundai-Kia Europe, Jaguar-LandRover, Volvo, ne manifestent pas les mêmes inquiétudes. Certains d'entre eux contestent même le diagnostic porté sur la situation présente et à venir, notamment VW. D'autres disent, comme Carlos Ghosn, que si certains constructeurs abaissent sensiblement leur point mort en Europe, les autres seront obligés de suivre. En disant cela, il laisse entendre qu'en fait les écarts de compétitivité entre eux ne sont pas considérables. Cet avis confère une importance supplémentaire à la fermeture ou non d'Aulnay : elle pourrait conditionner la suite des événements dans l'industrie automobile française et probablement européenne.

Tous les constructeurs ne sont donc pas logés à la même enseigne. Si certains s'en sortent, malgré une conjoncture déprimée, la raison en est que les écarts de compétitivité se sont creusés.

2. Les arguments présentés par PSA, avalisés par le rapport Sartorius, pour justifier la fermeture d'Aulnay peuvent être ramenés à trois :

- le marché européen sera durablement stagnant au niveau d'aujourd'hui
- les capacités installées en Europe, et chez PSA en particulier, sont supérieures à ce qu'il est raisonnablement envisageable de vendre à moyen terme
- d'ores et déjà, PSA perd du cash chaque mois et ne peut continuer à ce rythme

Un quatrième argument n'est même pas énoncé, tellement il paraît admis par tout le monde : il serait de plus en plus difficile de produire et il serait à plus forte raison impossible d'exporter vers les pays émergents ouverts au commerce international des véhicules de segment A-B-C, étant donné les coûts salariaux en France. Seuls des véhicules haut de gamme et les utilitaires y pourraient trouver leur place.

3. Concernant le marché européen, son niveau actuel correspond à un niveau au plus bas du cycle. Il y a toujours eu par le passé une reprise permettant de réemployer tout ou partie de ce qui est apparu momentanément comme des surcapacités. On ne peut donc les estimer sur la base d'une hypothèse extrême. Mais, il y a plus important encore. Le niveau moyen du marché européen calculé sur les dix dernières années, ne correspond pas à la demande potentielle.

La demande apparaît saturée et le marché semble être devenu un marché de renouvellement pour les raisons suivantes :

- le développement des inégalités de revenus a entraîné l'exclusion du marché du neuf de nombre de ménages.
- une offre plus adaptée à la nouvelle structure des revenus relance la demande, comme l'a démontré le succès inattendu de Logan dans les pays ouest-européens
- les marchés des pays d'Europe centrale ne se sont pas développés comme l'adhésion à l'Union Européenne en contenait la promesse (à l'exception peut-être de la Pologne), en raison d'une politique de redistribution du revenu à l'opposé de celle qui avait permis de faire de l'adhésion de l'Espagne et du Portugal une occasion pour développer le marché automobile européen dans les années 80-90.

Deux de ces trois raisons sont clairement imputables aux choix politiques des gouvernements successifs et à l'Europe. Ces derniers ne peuvent donc s'exonérer de responsabilité dans les difficultés actuelles et se contenter d'octroyer des crédits de restructuration pour « faire face à la mondialisation ». Les constructeurs en général et PSA en particulier ont emboîté le pas des gouvernements en menant des politiques salariales restrictives, sans crier casse-cou.

Dans l'immédiat, il est vrai que plusieurs facteurs laissent à penser que la demande pourrait être beaucoup plus lente à reprendre que précédemment :

- les politiques d'austérité adoptées par les gouvernements européens, particulièrement sévères dans les pays où PSA vend le plus. La question est de savoir si ces politiques sont soutenables. La généralisation et l'accentuation de la récession pourraient obliger l'Europe à changer de cap.
- une structure des dépenses des ménages limitant les possibilités d'achat de véhicules neufs, en raison du poids pris ces dernières années par d'autres postes : en France, logement, téléphonie, par exemple.
- des changements de comportement de mobilité, opérés sous la contrainte à l'occasion de la crise, en faveur des deux roues, des transports en commun, de l'auto-partage, de la location, etc. pourraient se perpétuer, une fois la crise passée, la poursuite ou la reprise de l'augmentation du prix du pétrole aidant.

4. Concernant les surcapacités installées, leur niveau dépend, outre de la demande automobile à venir, de la façon dont on les calcule. La définition américaine de la capacité annuelle maximale d'une usine, qui semble prévaloir, est celle d'une usine fonctionnant 16 heures par jour pendant 235 jours par an, soit 3760 heures par an.

5. PSA dit perdre 200 millions d'euros par mois en cash. À ce rythme là, PSA serait en faillite avant même la fermeture d'Aulnay, s'il ne s'agissait que de pertes sèches, sans dépenses d'investissement et provisions diverses. Une marge opérationnelle de 2% en 2011 n'est pas négligeable. L'endettement présent de PSA et ses remboursements à venir sont très bas. La situation financière est saine.

Il est vrai que PSA a vendu son siège et vient de céder sa filiale logistique florissante. Cela laisse accroire que PSA a besoin de cash. On a vu cependant que cela ne peut être pour se désendetter et que les pertes en cash ne sont probablement pas à la hauteur de celles avancées. Ne serait-ce pas alors parce que la famille ne veut plus contribuer à la relance des investissements, après avoir participé à une augmentation de capital en 2011. Pourtant la famille n'a pas eu à se plaindre des bénéfices qu'elle a tirés de PSA (voir rapport Sartorius)

Il semble aujourd'hui aller de soi que les actionnaires ne sont là que pour toucher les dividendes de leurs investissements quoiqu'il arrive, comme s'ils n'étaient responsables en rien des choix fait par l'entreprise. Non seulement la famille Peugeot les a avalisés comme les autres actionnaires, mais aussi elle les a décidés, voire suscités. Il est de sa responsabilité de payer et de réparer ses erreurs en renouant avec une stratégie cohérente. Ce n'est pas aux salariés à le faire.

6. Quel gain réel apporterait la fermeture d'Aulnay ? Dans quelle proportion, elle contribuerait à l'abaissement du point mort ?

7. Reste à savoir pourquoi Aulnay et pas une autre usine? Comparativement à Madrid, mais aussi à Poissy, Aulnay est une usine neuve aisément réaménageable. La pyramide d'âge est la même que dans les autres usines et que dans celle de VW. Il est facile de démontrer qu'une usine n'est pas rentable, en lui attribuant un modèle qui se vend mal, et cela pour de tout autre raison que son prix. Les raisons possibles du choix d'Aulnay: une usine turbulente depuis de nombreuses années, des terrains potentiellement très rentables à la vente, ... ?

8. Si la fermeture est finalement imposée, reste la question des modalités. Opel, qui est dans une situation bien plus détériorée que celle de PSA, a choisi de lisser dans le temps (2016) la réduction de capacité, et notamment la fermeture de Bochum, fortement poussé en cela par IG Metall et le gouvernement allemand. A moins d'un revirement de GM à ce sujet. PSA a choisi de refaire Vilvoorde: passer en force, réduire brutalement les capacités, quitte à payer cher. Pourquoi ?

3. Les choix stratégiques à faire et l'Alliance avec GM

Réduire drastiquement et immédiatement le nombre de modèle et créer des plates-formes modulaires pour les futurs véhicules.

L'option coopération PSA-Opel.

En additionnant leur volume, PSA et Opel atteignent le niveau de VW en Europe. Mais la création de plates-formes communes demande minimum 4-5 ans. Seule la mise en commun des achats peut avoir des effets immédiats sur les coûts.

Cette option laisse une chance à PSA de s'emparer un jour d'Opel/Vauxhall

L'option coopération PSA-Chevrolet

Dans cette hypothèse, il semblerait que ce soit les plates-formes PSA qui seraient immédiatement utilisées pour lancer des modèles segment B-C en Chine sous les deux marques.

L'effet serait plus rapide que dans l'option précédente, mais le risque que GM mette la main sur PSA à terme est grand.

Le véhicule propre est le grand absent du plan PSA de réorganisation et du rapport Sartorius. Ce n'est pas cohérent avec le plan Auto de Montebourg. Quelle voie sera privilégiée : hybride, hybride rechargeable, électrique, dans le cadre de l'Alliance avec GM ?