

La coopération permet de tester de nouveaux segments sans prendre de risque

Trois questions à Michel Freyssenet *, sociologue, Directeur de recherche au CNRS, co-directeur du GERPISA (groupe d'étude et de recherche permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile)

1. Chez PSA, les coopérations représentent 20% de l'activité globale alors que la proportion est inférieure à 8% chez Fiat et à 5% chez Renault hors Alliance avec Nissan. Comment expliquez-vous une telle disproportion ?

Cela résulte d'une expérience historique douloureuse. Peugeot avait toujours voulu s'allier à un autre constructeur pour atteindre des niveaux de volumes auxquels il ne pouvait prétendre seul. Après avoir signé en 1966 un accord de coopération avec Renault dans le domaine des moteurs et des boîtes de vitesse automatiques, il rachète Citroën en 1974 et, quatre ans plus tard, Chrysler Europe alors propriétaire de Simca. Ces deux rachats consécutifs ont eu pour effet de mettre Peugeot au bord de la faillite. Les synergies attendues avec Citroën se sont avérées beaucoup plus difficiles à déployer que prévu et le rachat de Chrysler Europe a tourné à la catastrophe. Pour redresser la situation, le groupe a dû faire appel à Jacques Calvet, un financier et gestionnaire, pour abaisser les coûts de fonctionnement et restaurer la rentabilité. Mais ce n'est qu'au début des années 90 que celui-ci, après s'être débarrassé de Simca, a réussi à imposer une politique de plates-formes communes à Peugeot et Citroën. Cette période aura été si difficile que le groupe en a conservé un certain traumatisme accompagné d'un sentiment général du type « Plus jamais cela ! ». Au lieu d'une politique de rachats, PSA a donc choisi de privilégier les coopérations ponctuelles, au point que, aujourd'hui, cette stratégie apparaît comme un véritable signe distinctif du groupe.

2. En quoi cette politique de partenariats industriels contribue-t-elle aux bons résultats de PSA?

Depuis Jacques Calvet, PSA a toujours favorisé les économies d'échelle en misant sur une stratégie dite de volumes et de diversité que l'on peut résumer ainsi : on varie l'habillage, les équipements et la carrosserie des modèles, mais tout ce qui est invisible est mis en commun. Cette politique permet au groupe de produire tous ses modèles à partir de 3 plate-formes seulement. C'est extrêmement rentable, mais cela implique aussi une politique produits très cohérente entre les deux marques. Chaque usine est spécialisée sur une plate-forme et produit indifféremment les modèles Peugeot et Citroën conçus à partir d'elle. Cette stratégie répond parfaitement aux attentes d'une clientèle aux revenus prévisibles et classiquement hiérarchisés, pour qui la qualité, les coûts et les délais sont des critères prioritaires. Mais cette clientèle se réduit en proportion de marché, au profit d'une clientèle aux revenus variant beaucoup plus en fonction du « mérite » et des opportunités financières. Cette clientèle réclame des véhicules conceptuellement innovants qui la distinguent socialement. C'est ce qui se produit en ce moment sur le marché européen où, après avoir été longtemps répertoriés comme véhicules de niche, les 4X4, monospaces et SUV (sport utility vehicles : véhicules utilitaires légers) représentent

aujourd'hui près de 25% des ventes contre 4 ou 5% il y a une dizaine d'années. Ils font plus de 50% du marché américain et sont très prisés des nouveaux riches dans les pays émergents. Problème : il est plus difficile de faire des économies d'échelle et de la variété de surface avec ce type de véhicule.

3. Que vous inspire à ce sujet le dernier accord de partenariat conclu par PSA avec Mitsubishi dans le domaine des 4X4?

Pour moi, l'objectif de PSA en s'associant à Mitsubishi est précisément de tâter le terrain sur un de ces nouveaux segments. Cela explique d'ailleurs pourquoi les volumes annoncés - 30 000 véhicules en 2007 - sont si limités. Pour PSA, cette formule offre la réponse idéale à un dilemme auquel doivent faire face tous les constructeurs généralistes : comment sortir de sa cible de clientèle traditionnelle lorsqu'une demande se développe sur le segment des véhicules dits innovants, c'est-à-dire, autres que les berlines classiques. Pour des généralistes tels que PSA dont l'offre a toujours été basée sur des berlines, les coopérations ponctuelles permettent aussi de tester la pérennité de nouveaux segments sans prendre des risques qui seraient contradictoires avec leur stratégie.

* Derniers ouvrages parus : Robert Boyer et Michel Freyssenet, *Les modèles productifs*, La Découverte, coll ; Repères, Paris 2000. Michel Freyssenet et alii (eds) *Globalisation or Regionalisation of European Automotive Industry ?*, London, New York : Palgrave, 2003.