

Une comparaison des compétitivités Renault, PSA, VW, 1990-2011

Origines des différences
et choix stratégiques à faire

Freyssenet Michel
CNRS Paris, GERPISA

Séminaire franco-allemand

Problèmes de compétitivité : France-Allemagne comparaison et perspectives
Lasaire, Fondation Friedrich Ebert

Palais d'Iéna, Paris, 15 octobre 2012

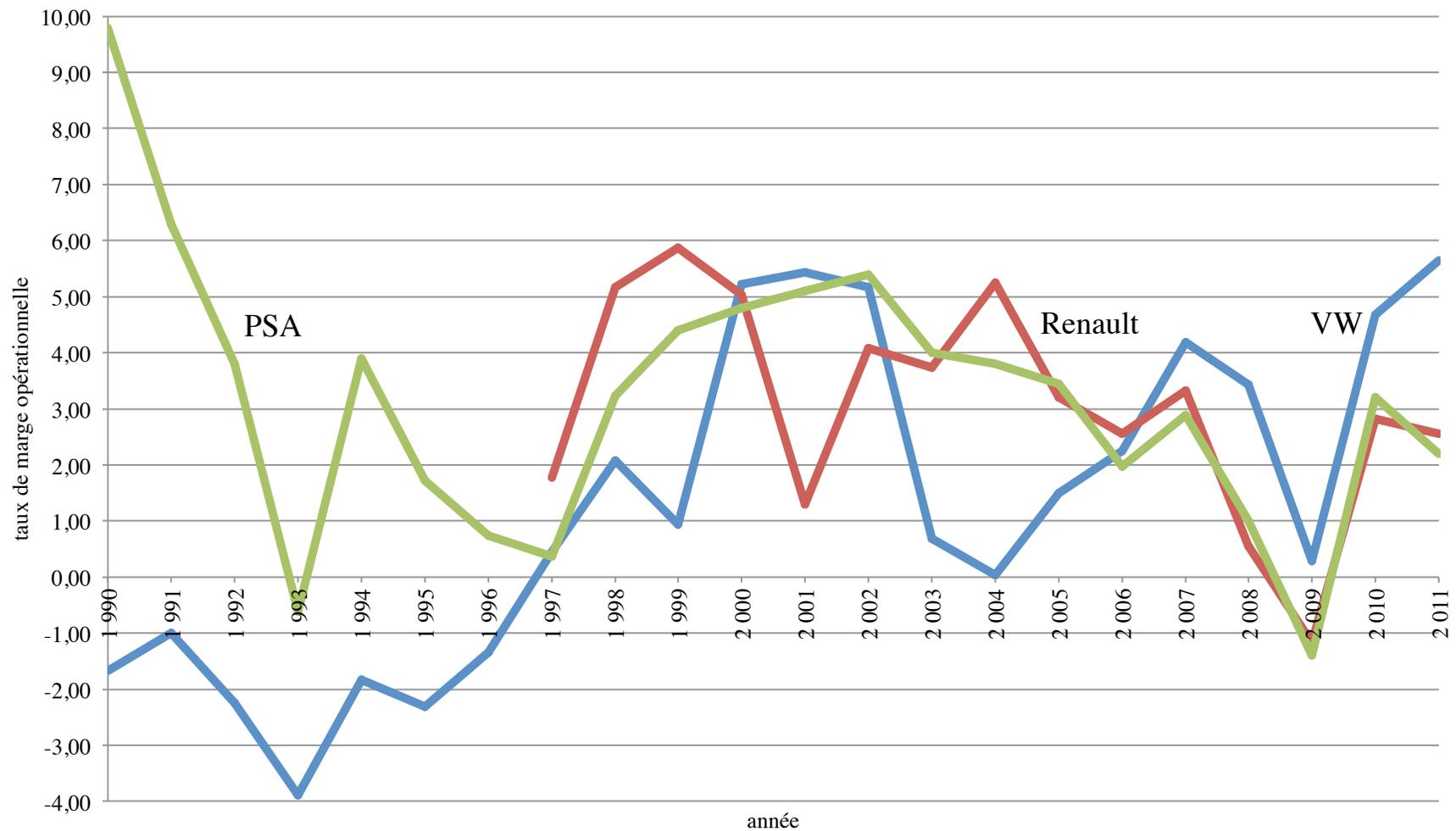
Etat des lieux

- Des écarts de profitabilité sensibles
- Des volumes plus de deux fois inférieurs
- Des parts de marché divergentes

Taux de marge opérationnelle moyen depuis 5 ans

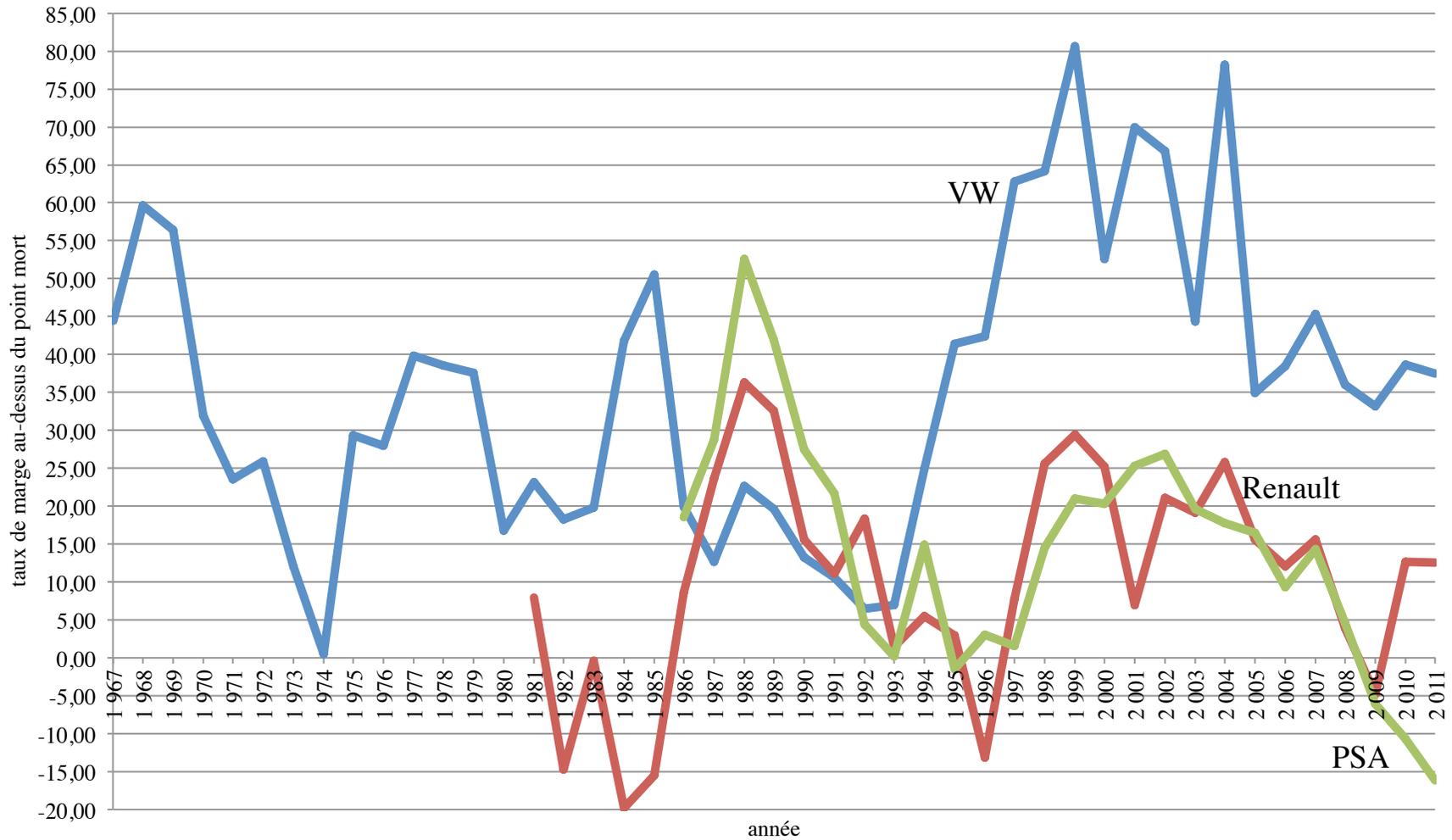
PSA +1,6% Renault +1,6% VW +3,6%

Taux de marge opérationnelle des Groupes PSA, Renault et VW, 1990-2011



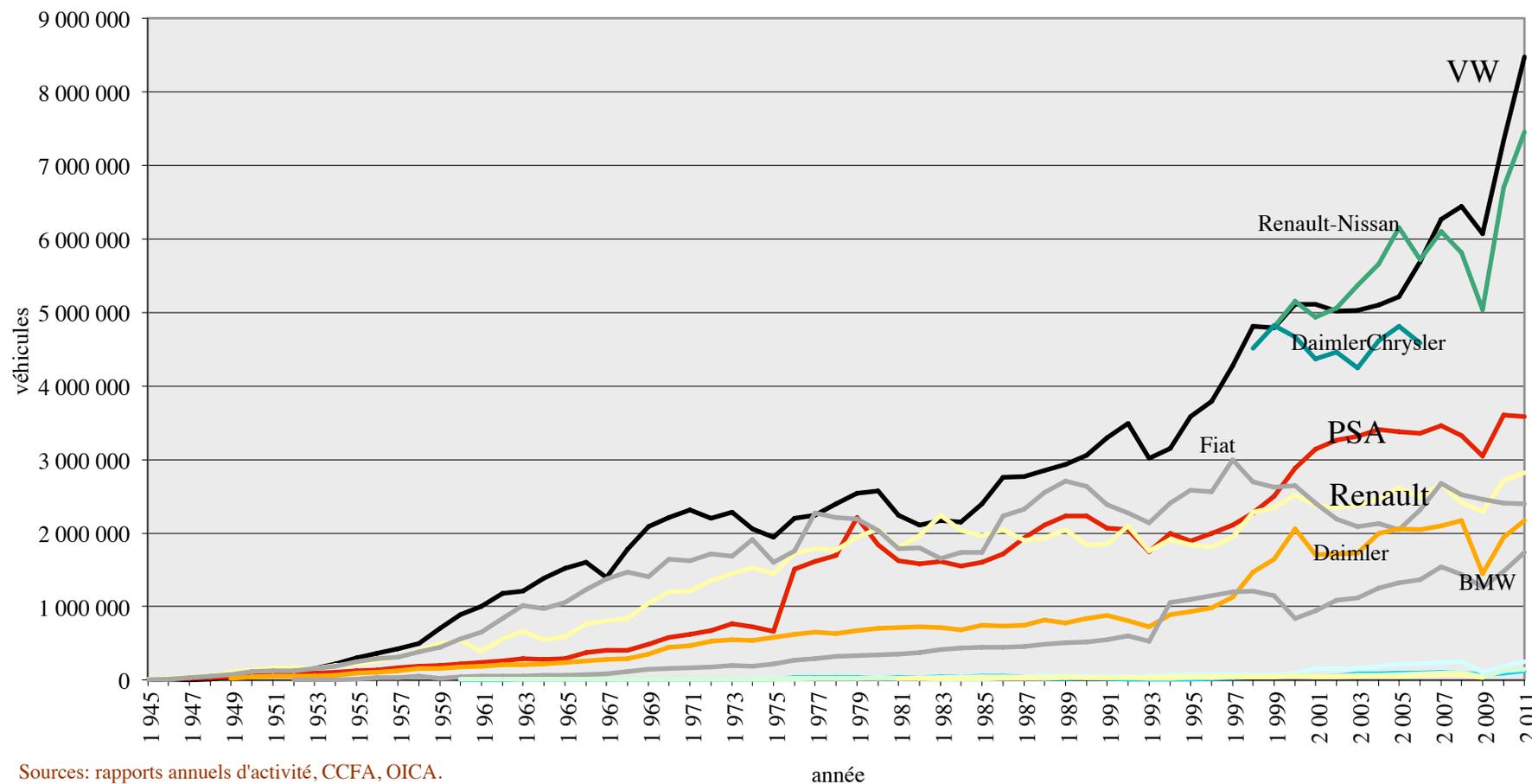
Taux de marge moyen au-dessus du point mort depuis 5 ans
PSA -2,8% Renault +8,0% VW +38,1%

Taux de marge au-dessus du point mort des Groupes PSA, Renault et VW, 1967-2011



Production mondiale depuis 10 ans
PSA + 0,25 M Renault + 0,5 M VW + 3,5 M

Production mondiale des Groupes automobiles européens, 1945-2011, tout véhicule



Sources: rapports annuels d'activité, CCFA, OICA.

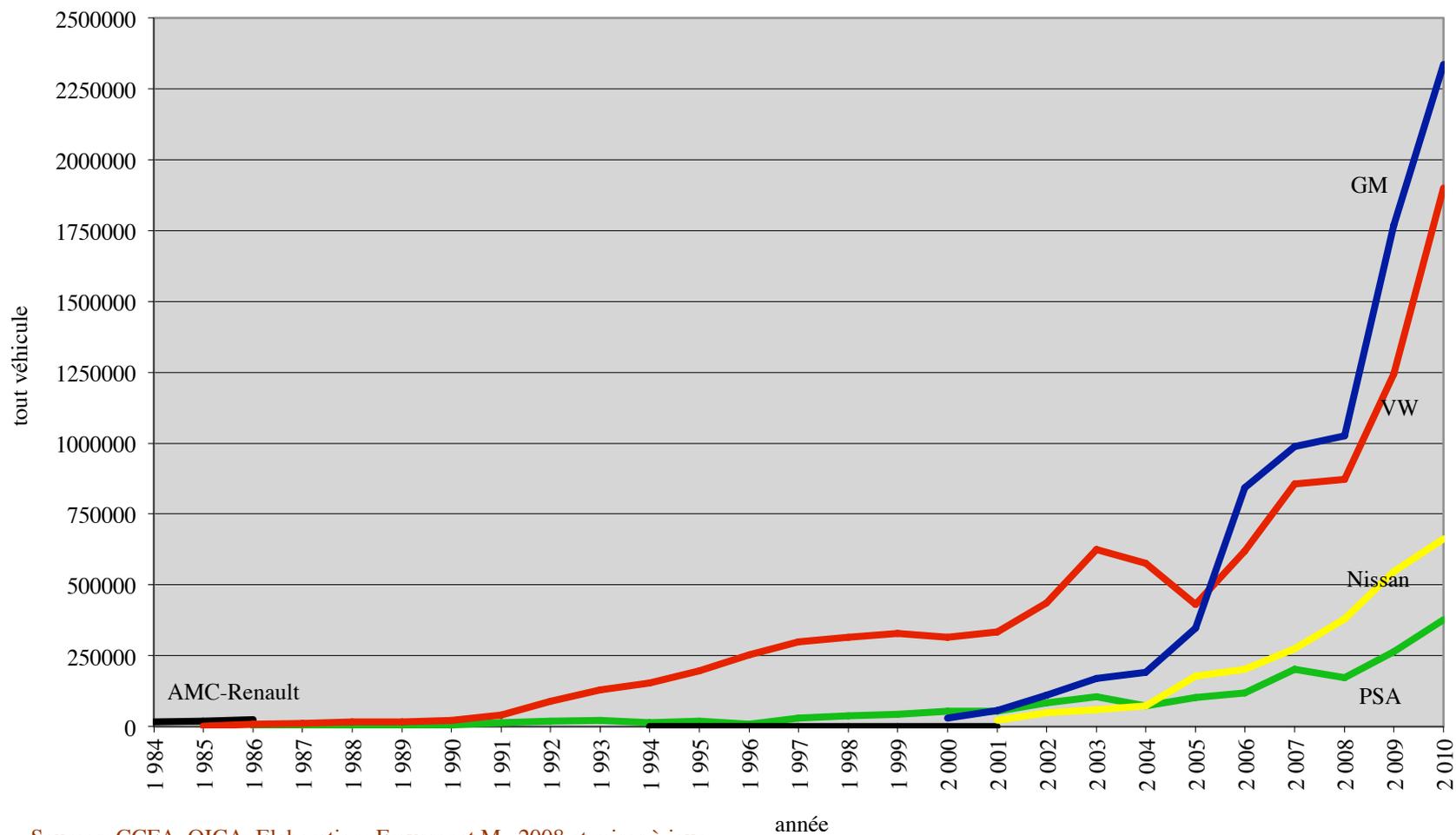
Élaboration: Freyssenet M., 2009 et mises à jour. ISSN 1776-0941

- | | | | |
|---------------|------------------|--------------------|---------------------------|
| — Groupe VW | — Groupe PSA | — Groupe Renault | — Alliance Renault-Nissan |
| — Groupe Fiat | — Groupe Daimler | — Daimler Chrysler | — BMW |
| — Porsche | — Volvo trucks | — MAN | — Scania |

Production en Chine

PSA: 0,35M Renault: + ou - 0 VW: 2M

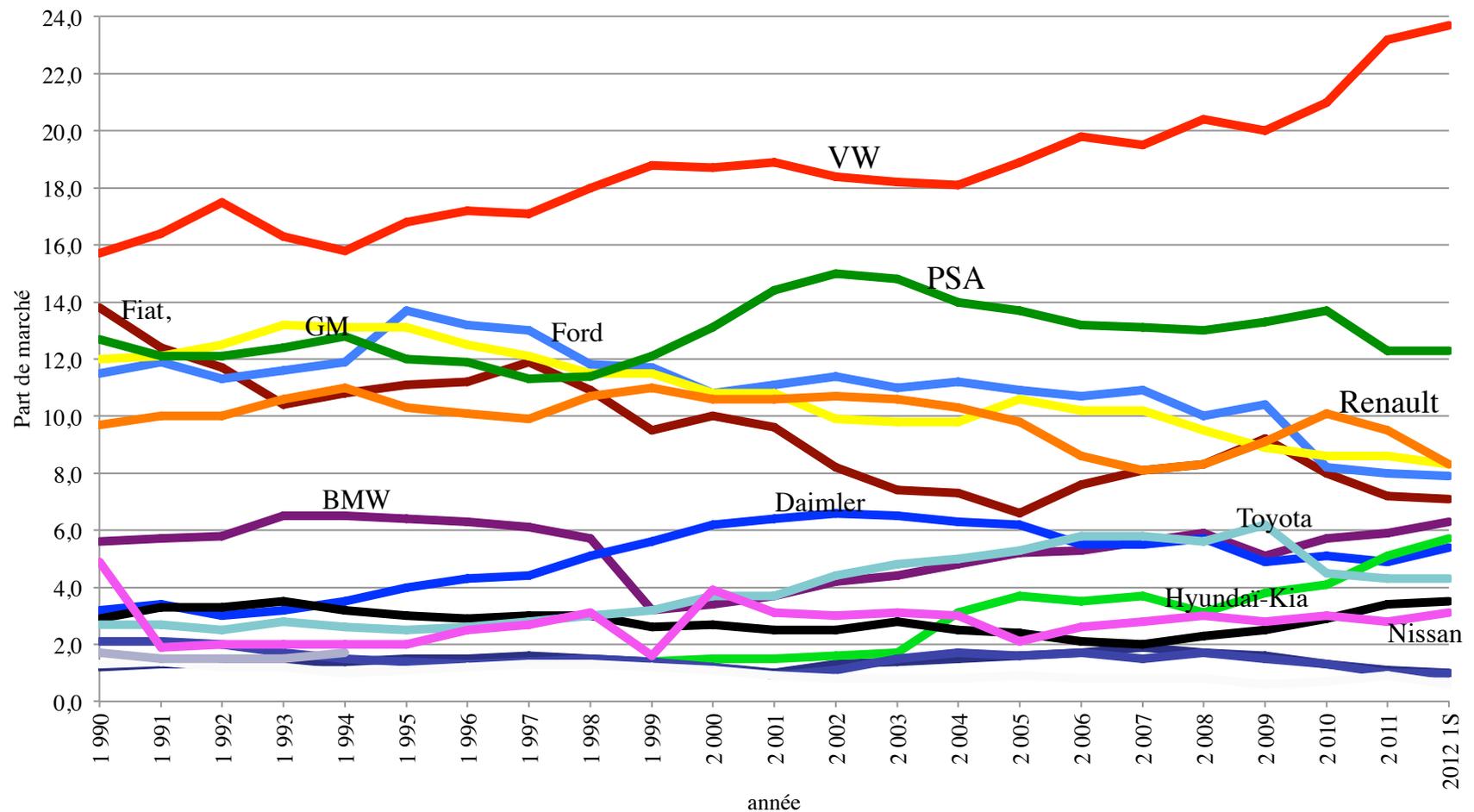
Production des Groupes PSA, Renault et VW en Chine, 1984-2010



Sources: CCFA, OICA. Elaboration: Freyssenet M., 2008 et mises à jour

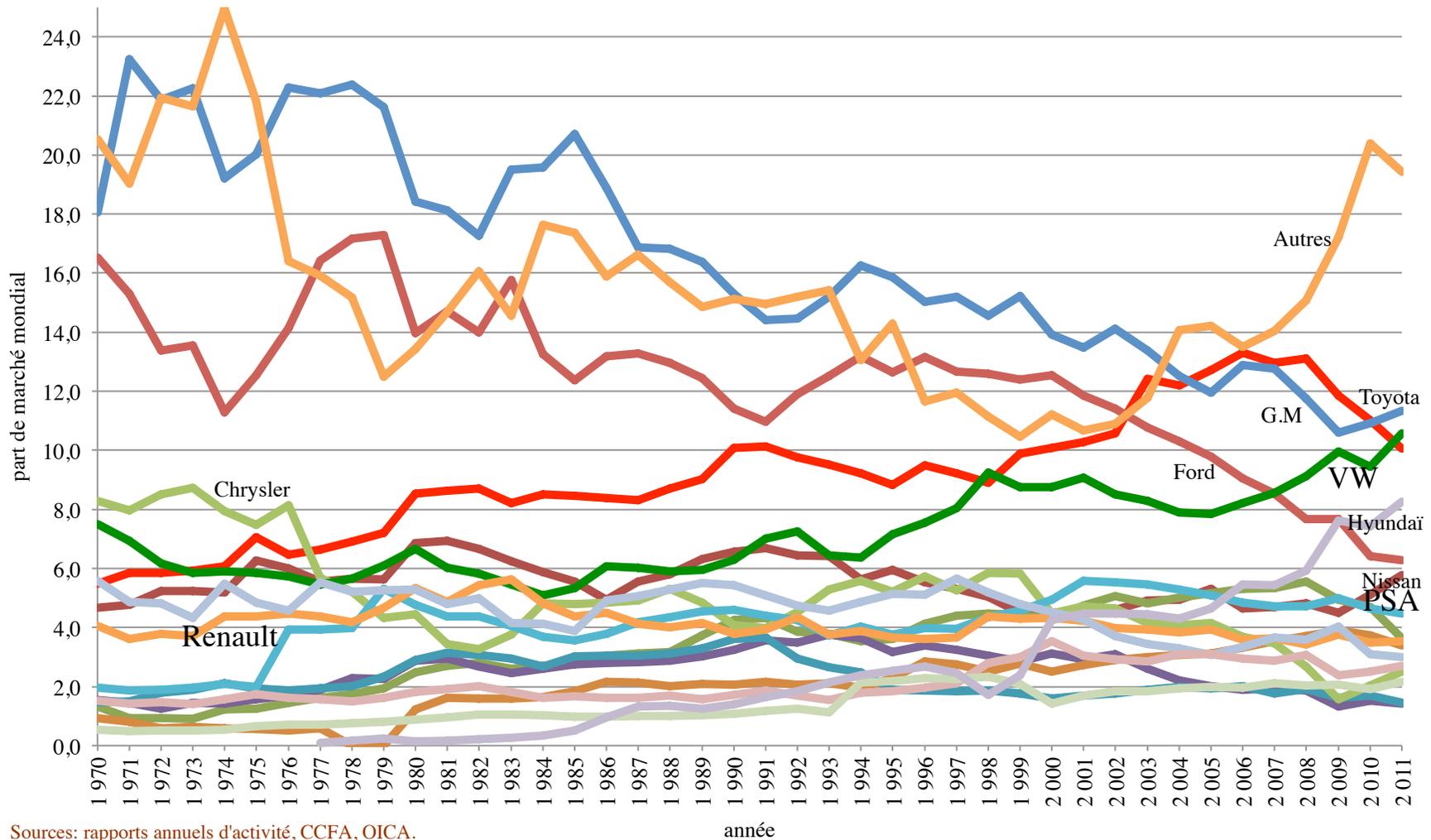
Part de marché en Europe occidentale depuis 10 ans
 PSA – 3 pts Renault – 2 pts VW + 5 pts

**Part de marché des Groupes automobiles en Europe occidentale (17 pays)
 véhicules particuliers, 1990- 1S 2012**



Part de marché mondial depuis 10 ans
 PSA – 1 pt Renault – 0,5 pt VW + 2,5 pts

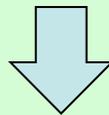
Part de marché mondial des grands Groupes automobiles et des autres, 1970-2011



Sources: rapports annuels d'activité, CCFA, OICA.
 Élaboration: B. Jetin, 2006; M. Freyssenet, 2009 et mises à jour. ISSN 1776-0941

Les préconisations standard en défaut d'efficacité

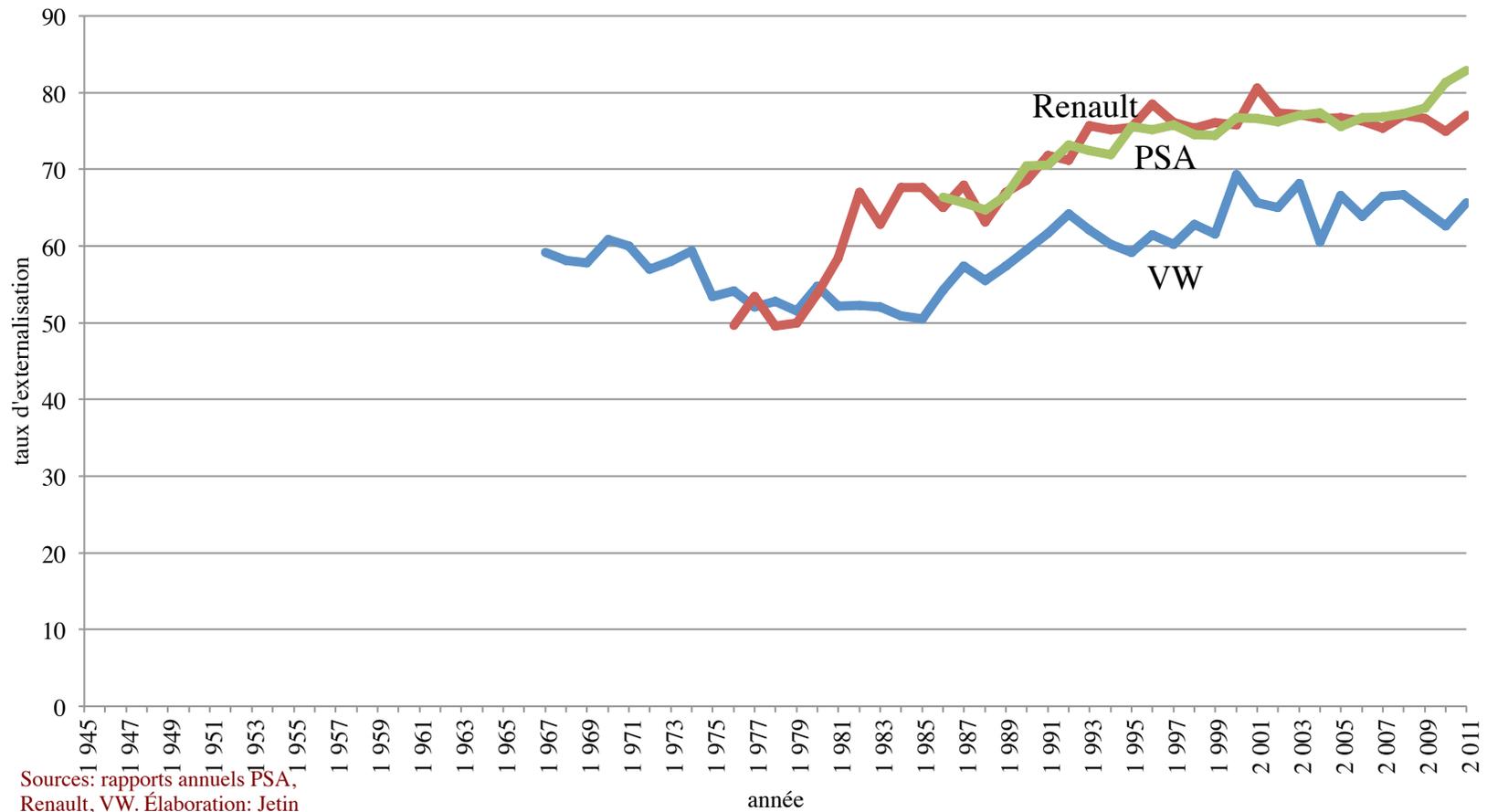
- Externalisation
- Délocalisation
- Réduction des coûts salariaux au centre



Conséquences sur l'emploi

Taux d'externalisation depuis 10 ans
PSA et Renault 78% VW 65%

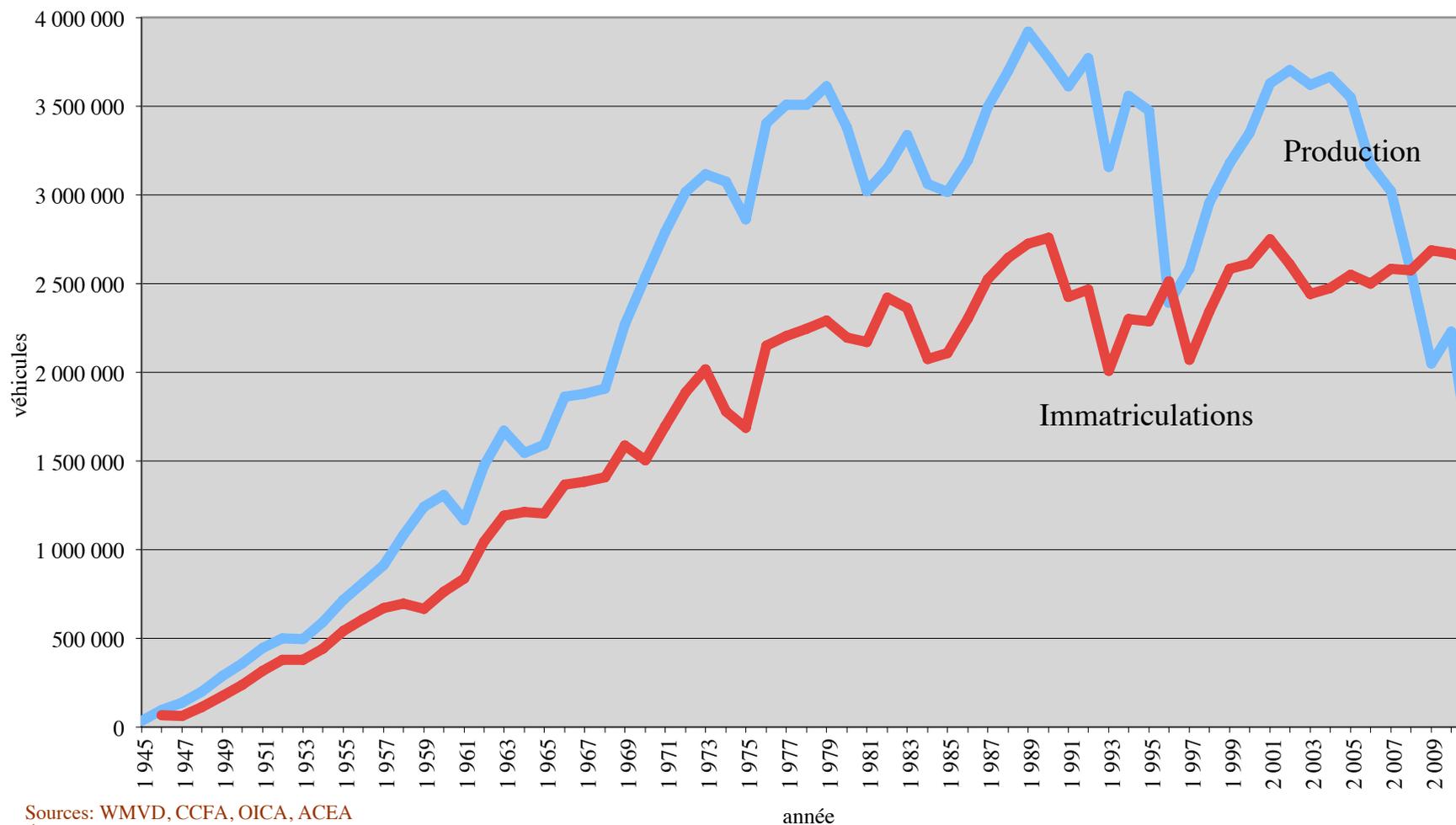
Taux d'externalisation des Groupes PSA, Renault et VW, 1967-2011
Indicateur: achats / CA



Sources: rapports annuels PSA, Renault, VW. Élaboration: Jetin B., 1997, Freyssenet M.. 2012

France: chute spectaculaire de la production depuis 2005 (- 2,2 M)
alors que le marché intérieur est stable

Production automobile et immatriculations de véhicules neufs en France, 1945-2011

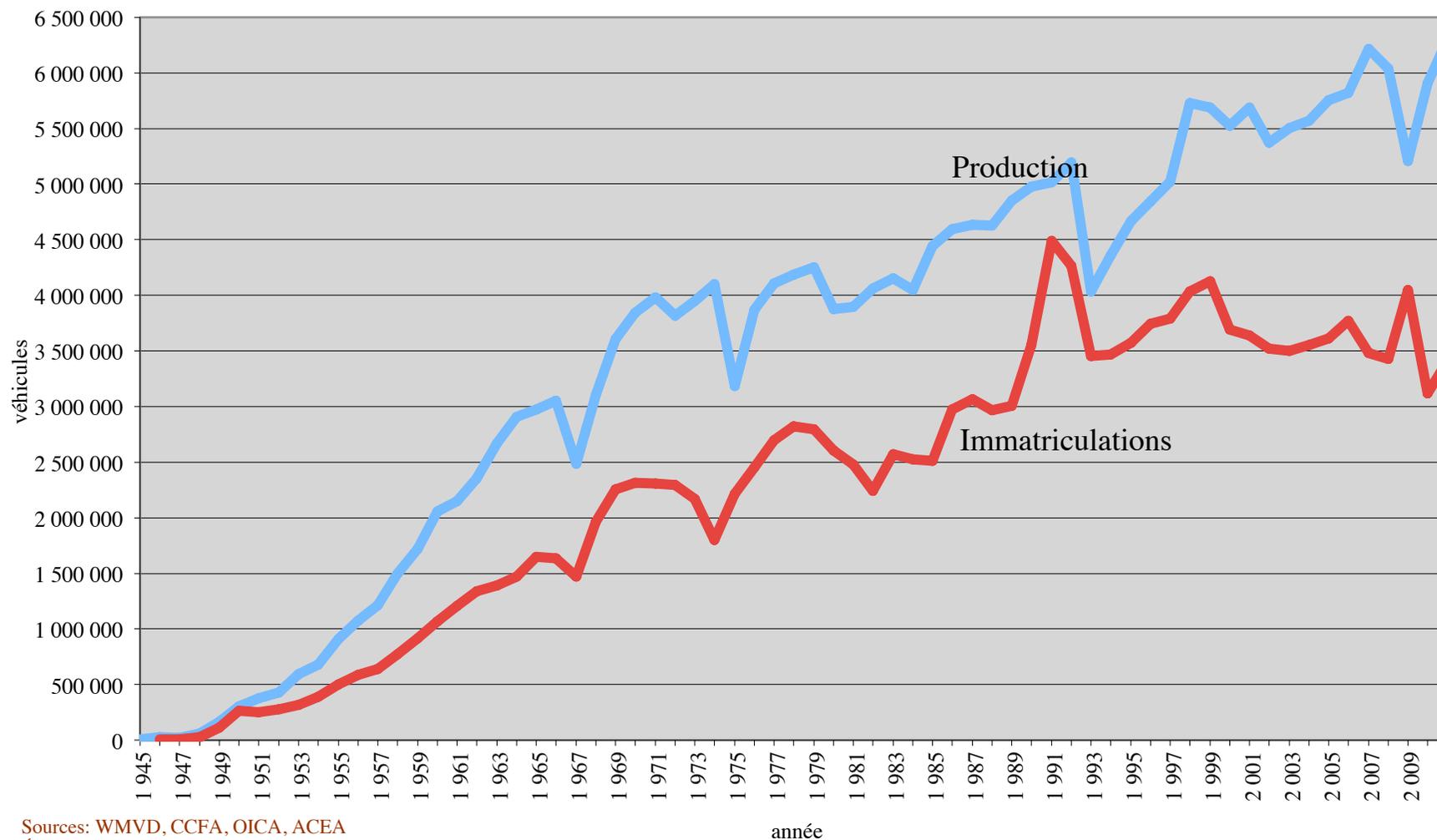


Sources: WMVD, CCFA, OICA, ACEA

Élaboration: GERPISA JJ Chanaron 1985, Freyssenet 2007 et mises à jour.

Allemagne: progression de la production depuis 2005 (+ 0,7M) malgré un marché intérieur stable

Production automobile et immatriculations de véhicules neufs en Allemagne, 1945-2011

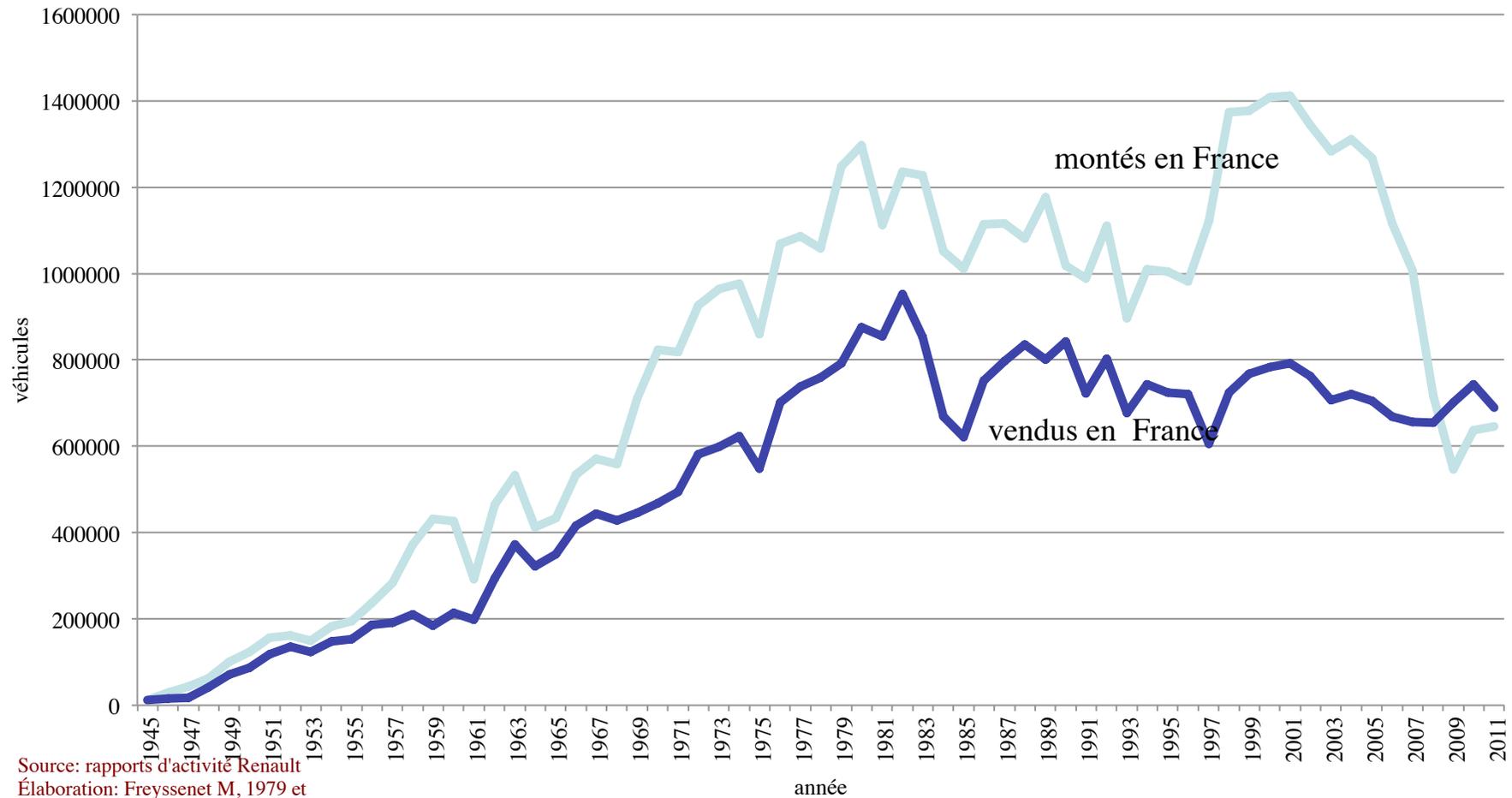


Sources: WMVD, CCFA, OICA, ACEA

Élaboration: GERPISA JJ Chanaron 1985, Freyssenet 2007 et mises à jour.

Renault: - 1,2 M de véhicules produits en France
pour des ventes *grosso modo* stables depuis 10 ans

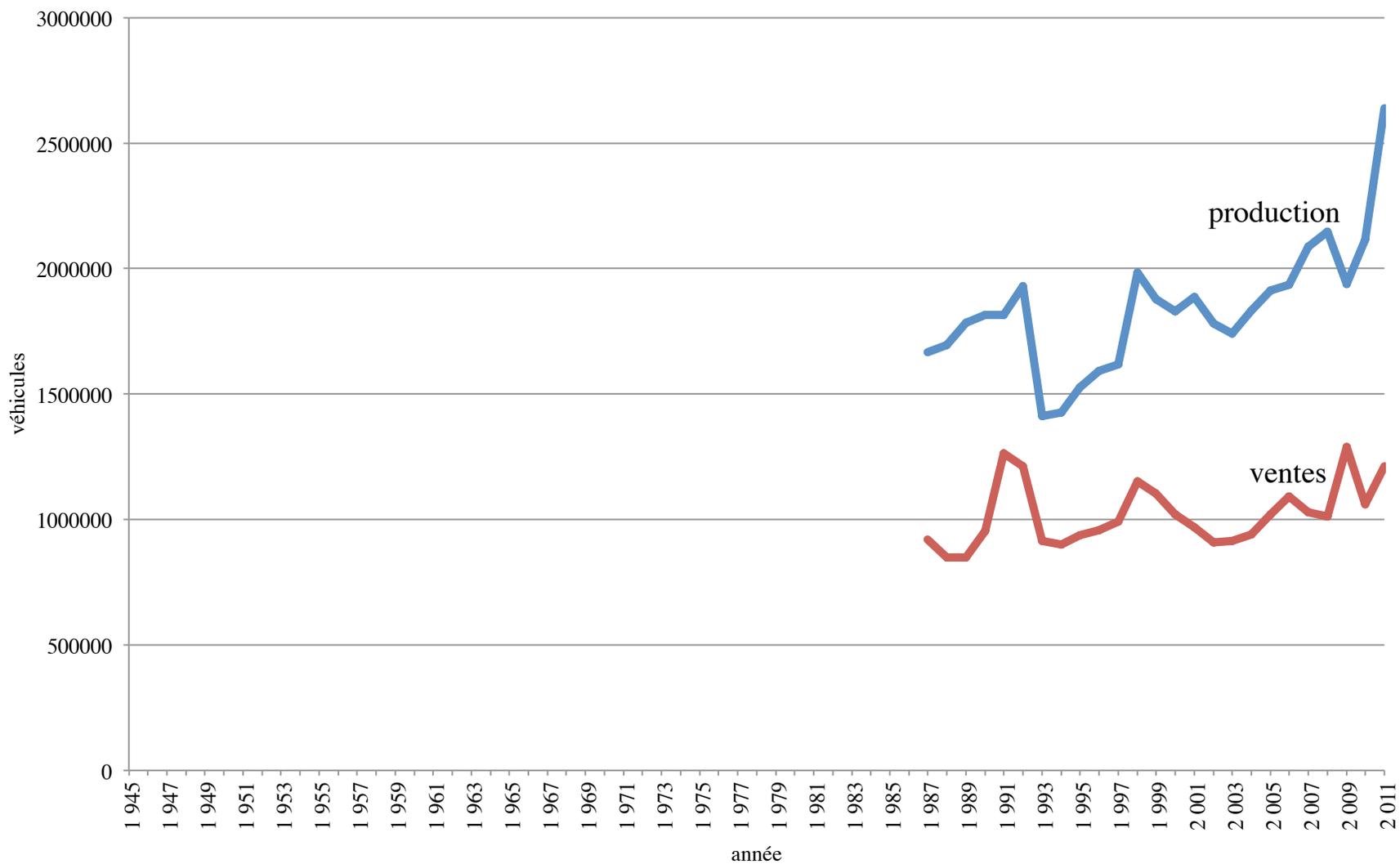
Nombre de véhicules du Groupe Renault montés en France et le nombre vendus en France,
(VP+VU), 1945-2011



Source: rapports d'activité Renault
Élaboration: Freyssenet M, 1979 et mises à jour

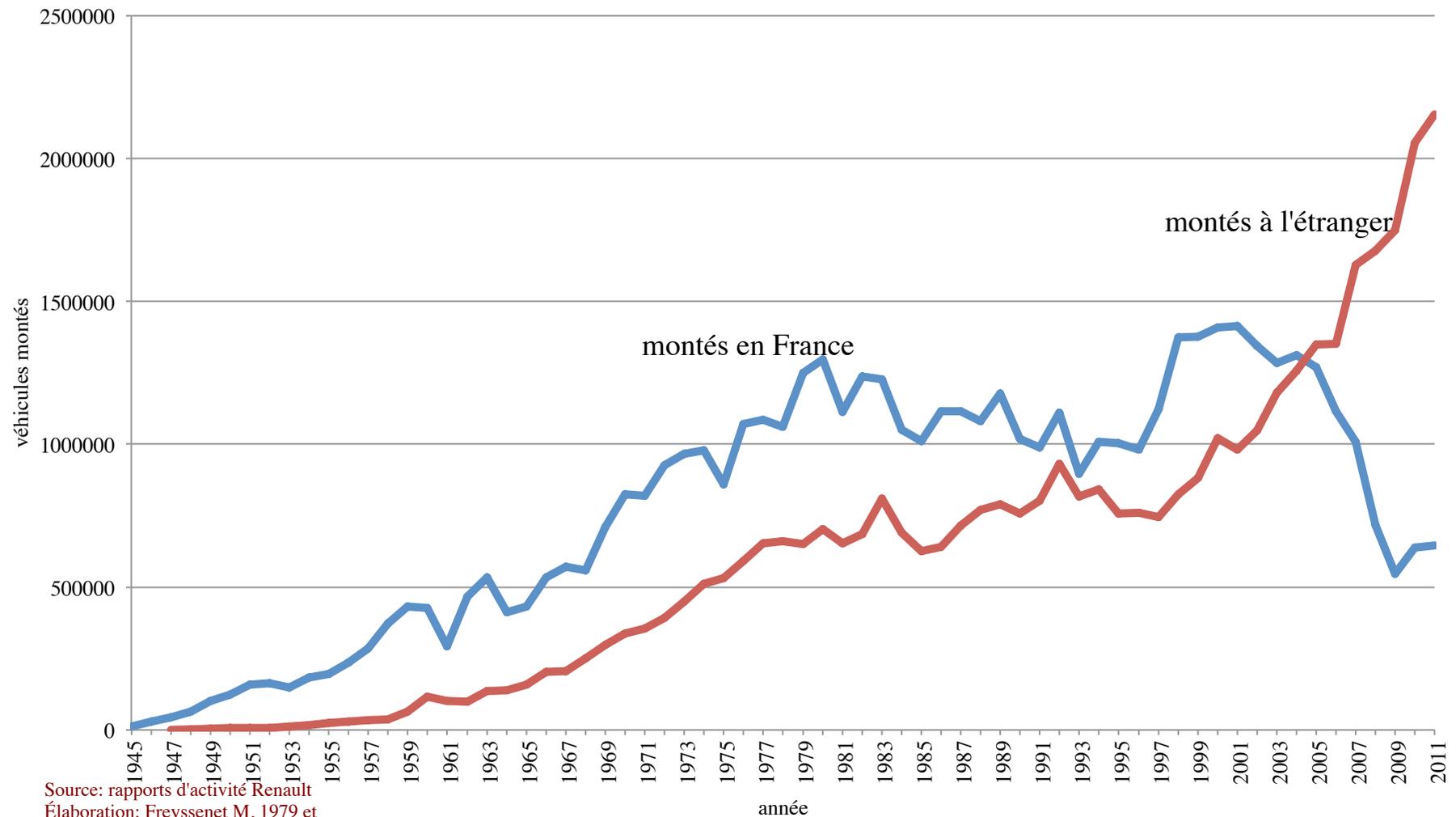
VW: + 0,7 M de véhicules produits en Allemagne pour des ventes grosso modo stables depuis 10 ans

Volume de production et de ventes du Groupe VW en Allemagne, 1987-2011



**Tout se passe comme si
les véhicules du Groupe Renault
qui ne sont plus montés en France l'étaient à l'étranger**

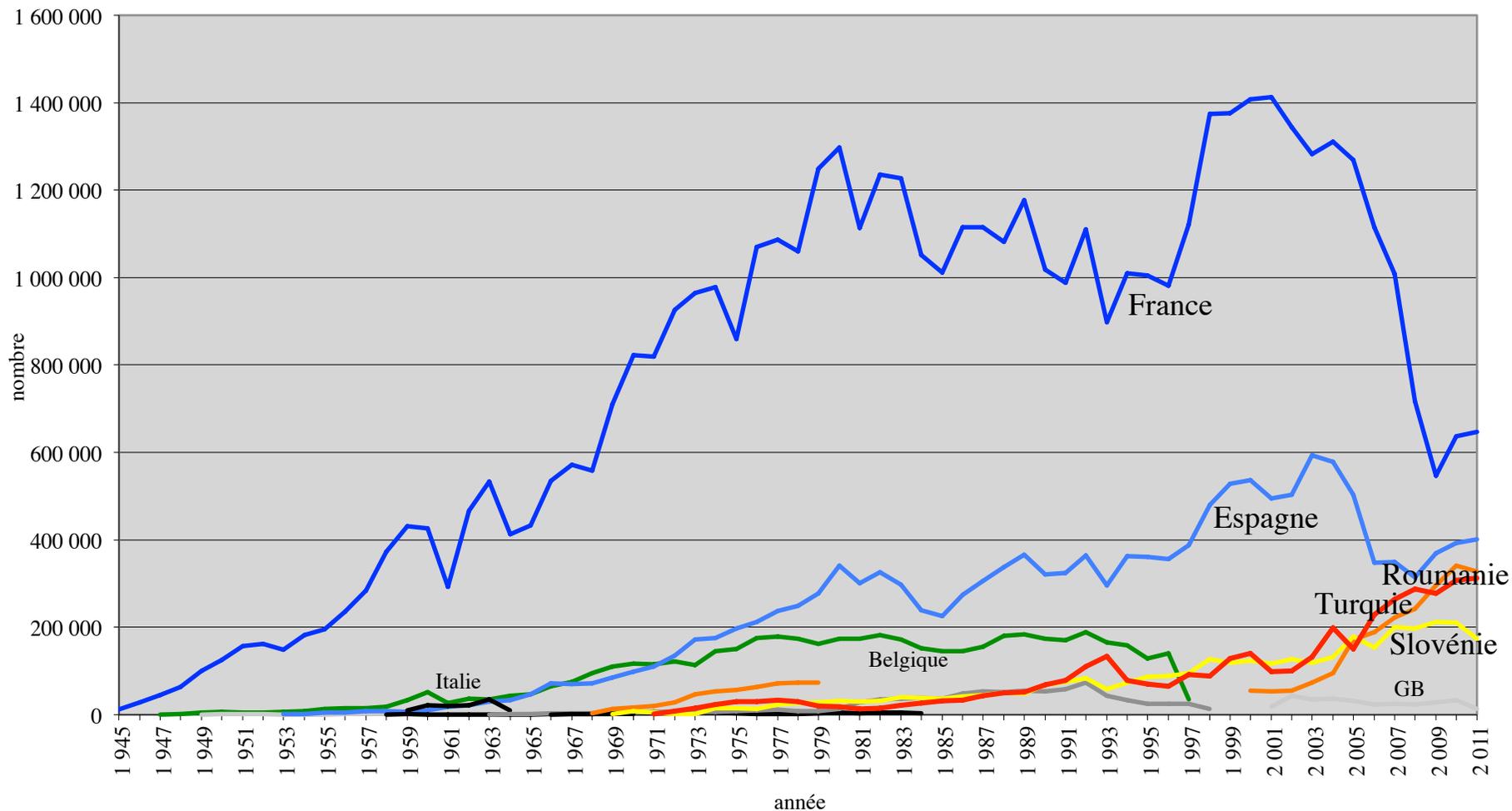
Nombre de véhicules du Groupe Renault montés en France et à l'étranger, 1945-2011



Source: rapports d'activité Renault
Élaboration: Freyssenet M, 1979 et mises à jour

Renault: baisse de la production spectaculaire en France et en Espagne, progression régulière en Turquie, Roumanie, Slovénie

**Nombre de véhicules du Groupe Renault (VP et PVU)
produits dans les pays de l'UE et en Turquie, 1945-2011**

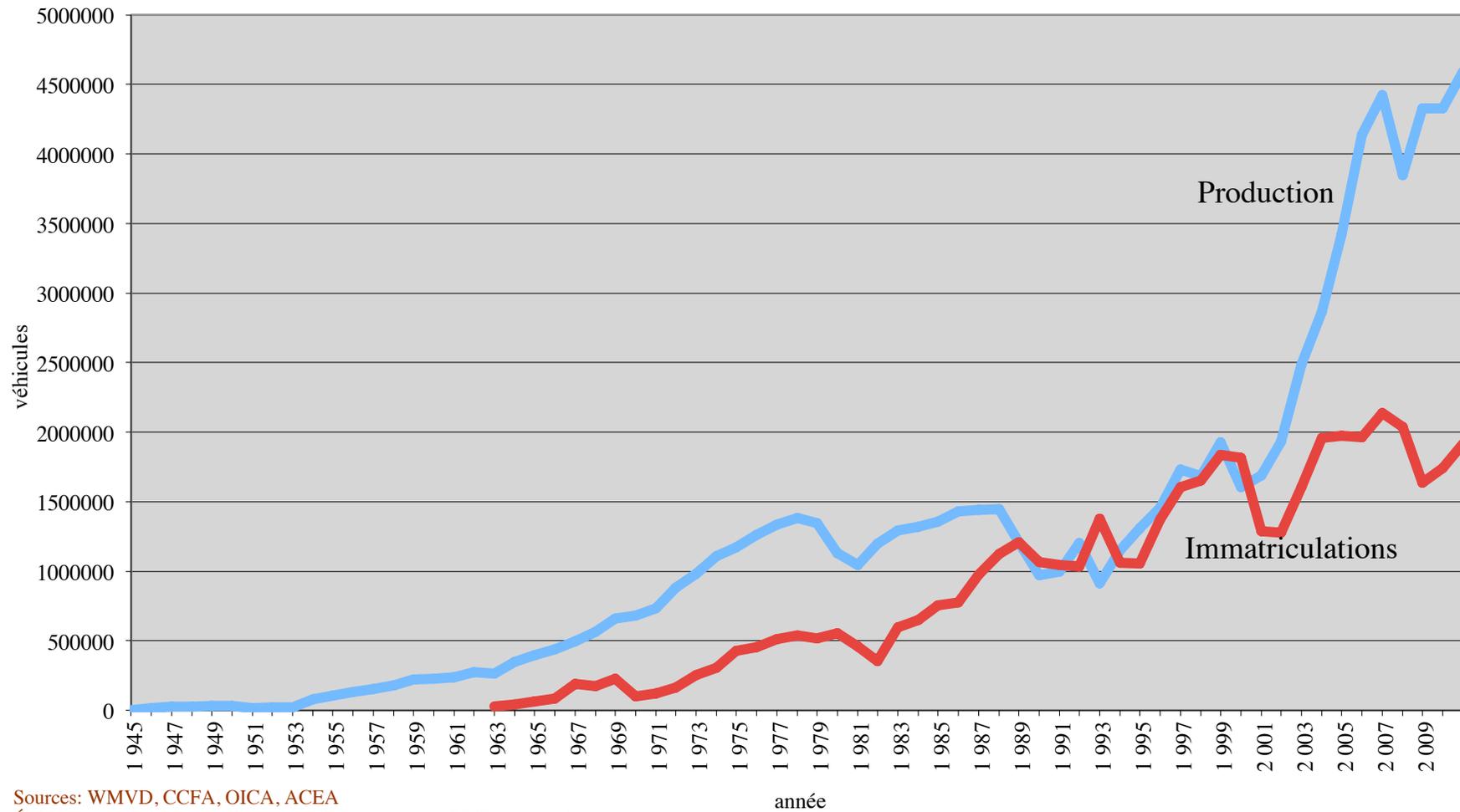


Source: Renault, Rapports d'Activité et Atlas Renault. Élaboration: Freyssenet M., 2007 et mises à jour.

— France — Belgique — G.B. — Espagne — Irlande — Italie — Portugal — Bulgarie — Roumanie — Slovénie — Turquie

Europe centrale:
Production: + 3,2 M Marché: + 0,2
en 10 ans

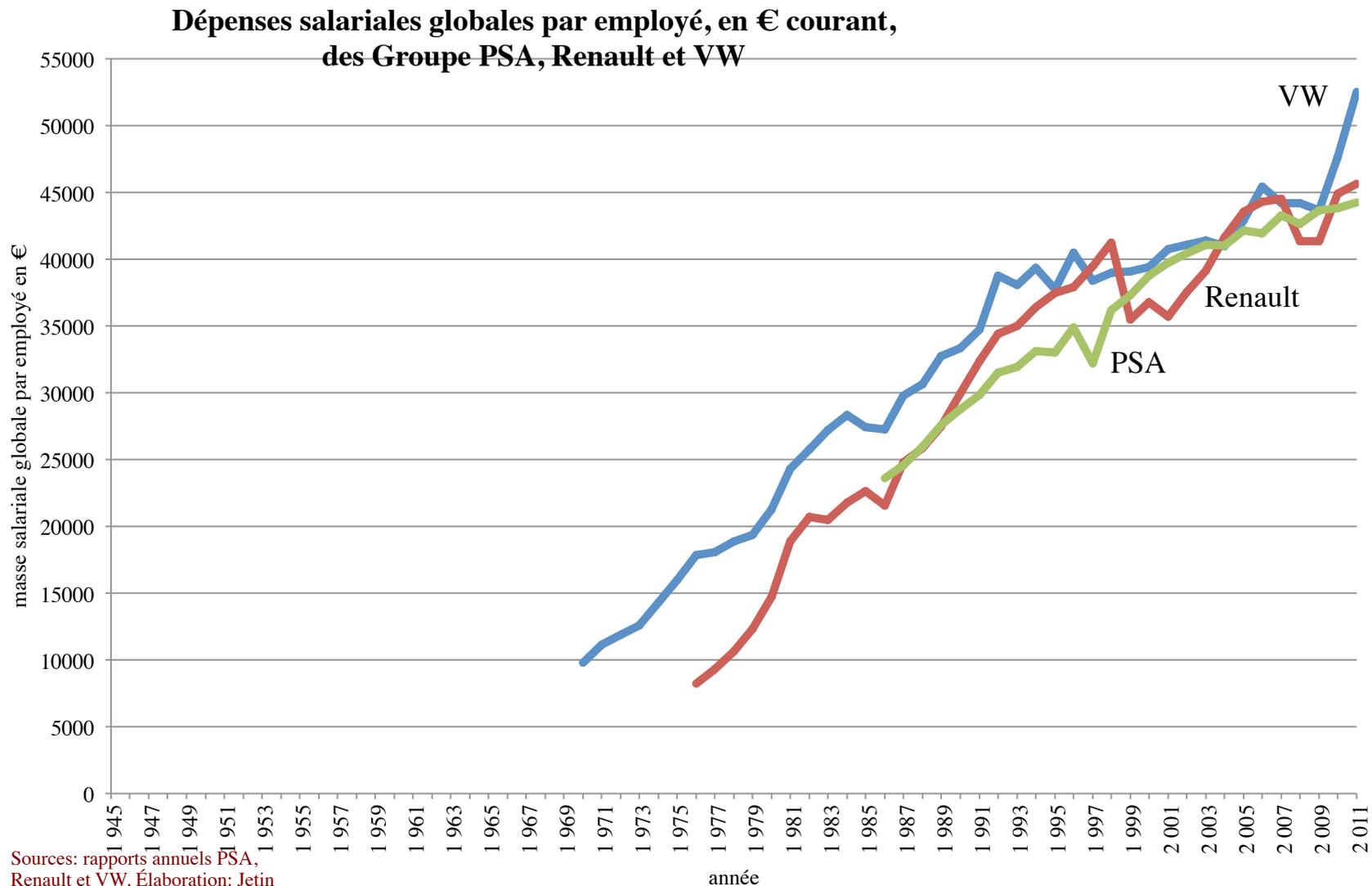
Production automobile et immatriculations de véhicules neufs en Europe Centrale, Pays Baltes, Balkans et Turquie, 1990-2011



Sources: WMVD, CCFA, OICA, ACEA

Élaboration: GERPISA JJ Chanaron 1985, Freyssenet 2007 et mises à jour.

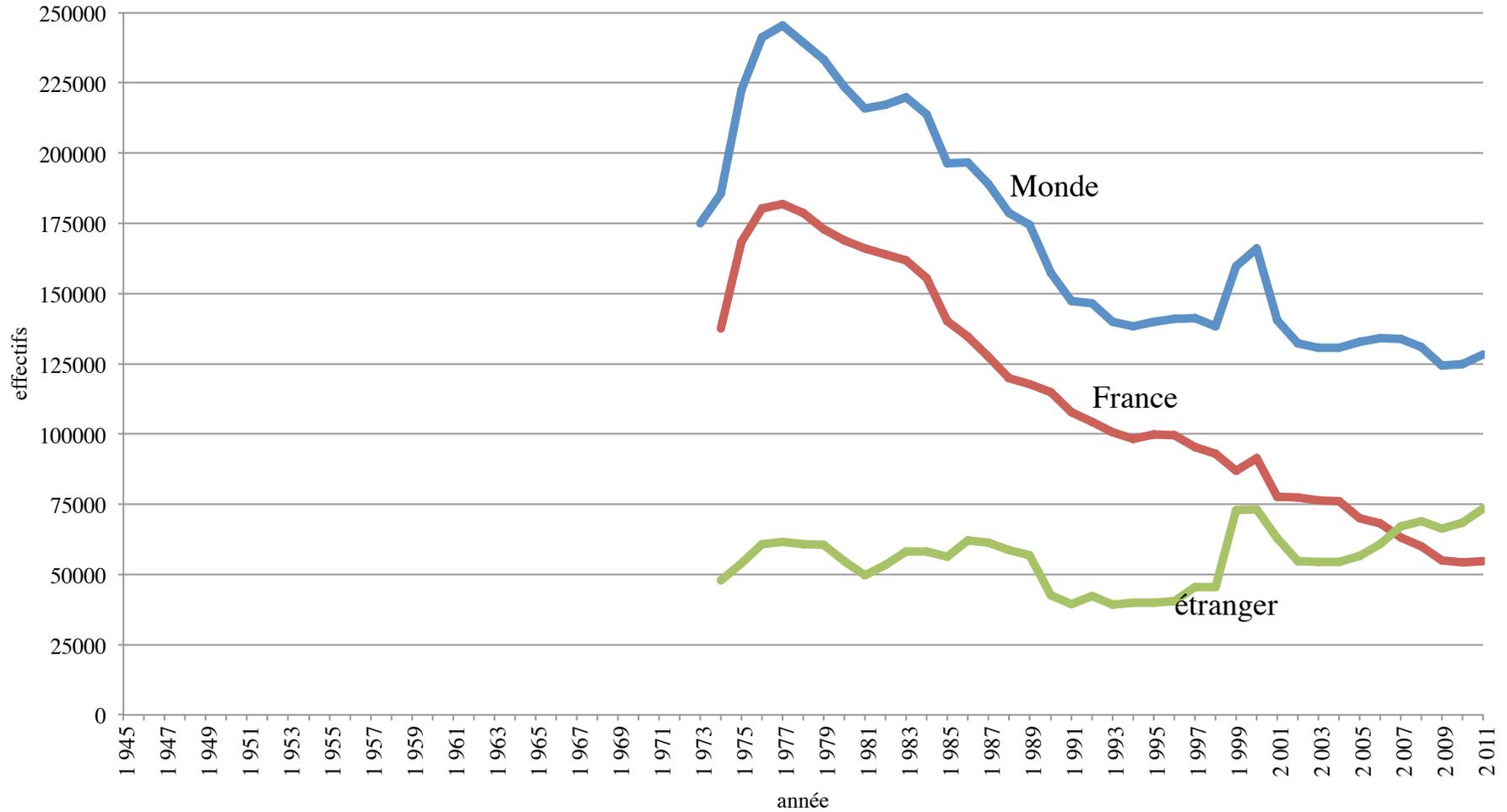
Les dépenses salariales globales par employé du Groupe VW ont toujours été et sont toujours supérieures à celles des Groupes PSA et Renault malgré un rapprochement ces 10 dernières années



Sources: rapports annuels PSA, Renault et VW. Élaboration: Jetin B., Freyssenet M., 2012

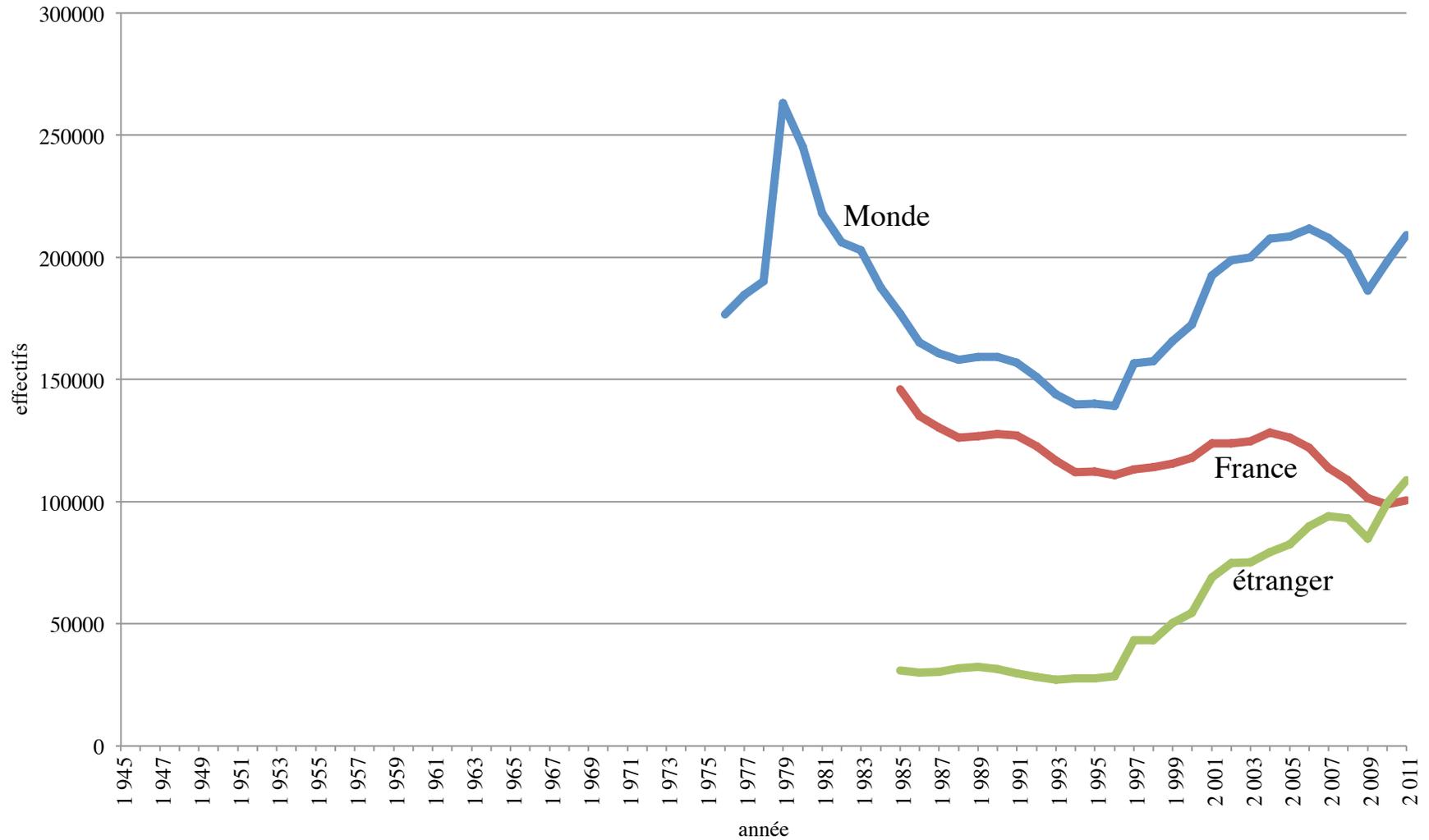
Effectifs Renault depuis 10 ans
France - 25.000 étranger +22.000

Effectifs du Groupe Renault en France et à l'étranger, 1974-2011



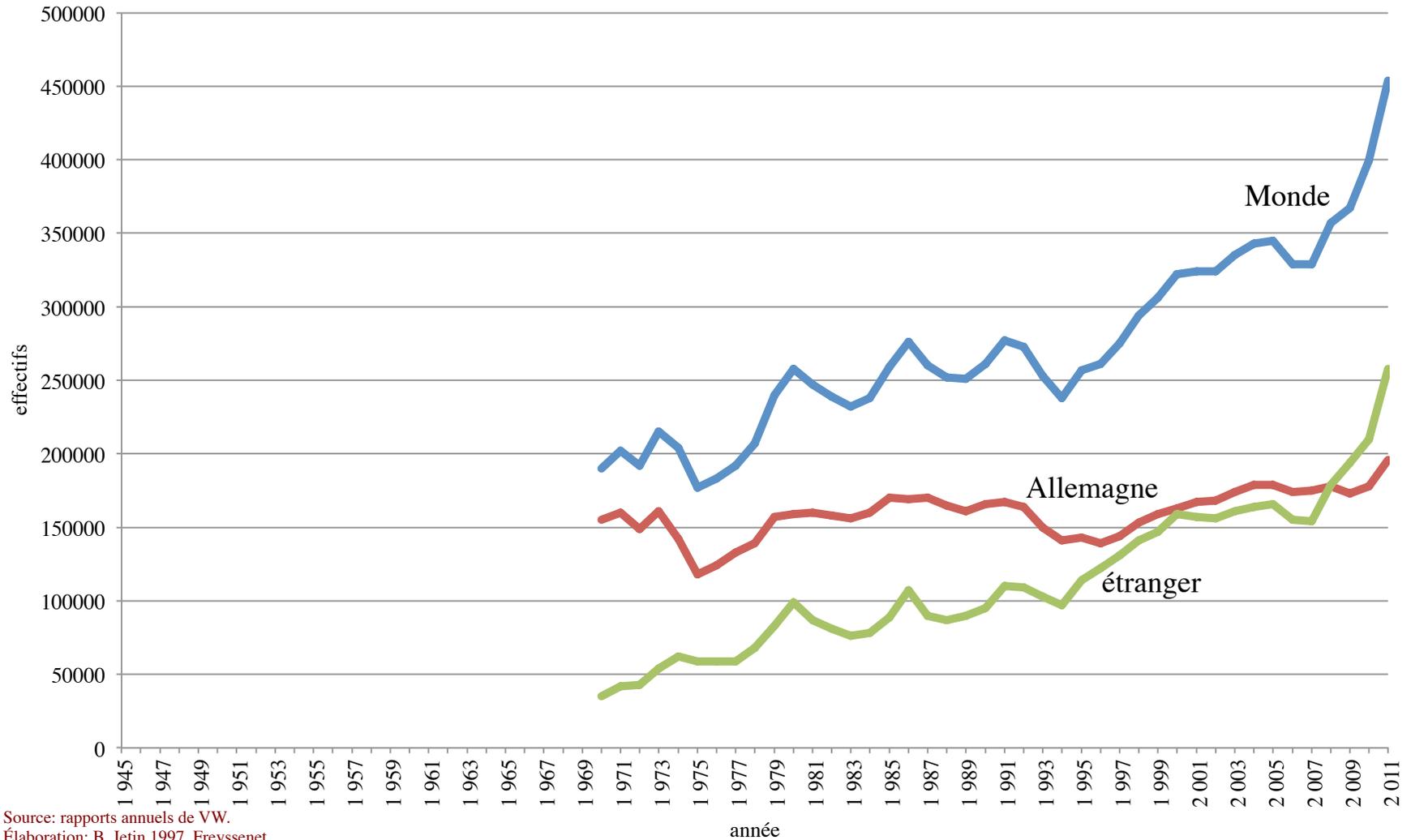
Effectifs PSA depuis 10 ans
France – 25.000 étranger + 30.000

Effectifs du Groupe PSA en France et à l'étranger, 1975-2011



Effectifs VW depuis 10 ans
Allemagne + 30.000 **étranger + 100.000**

Les effectifs du Groupe VW en Allemagne et dans le Monde, 1990-2011



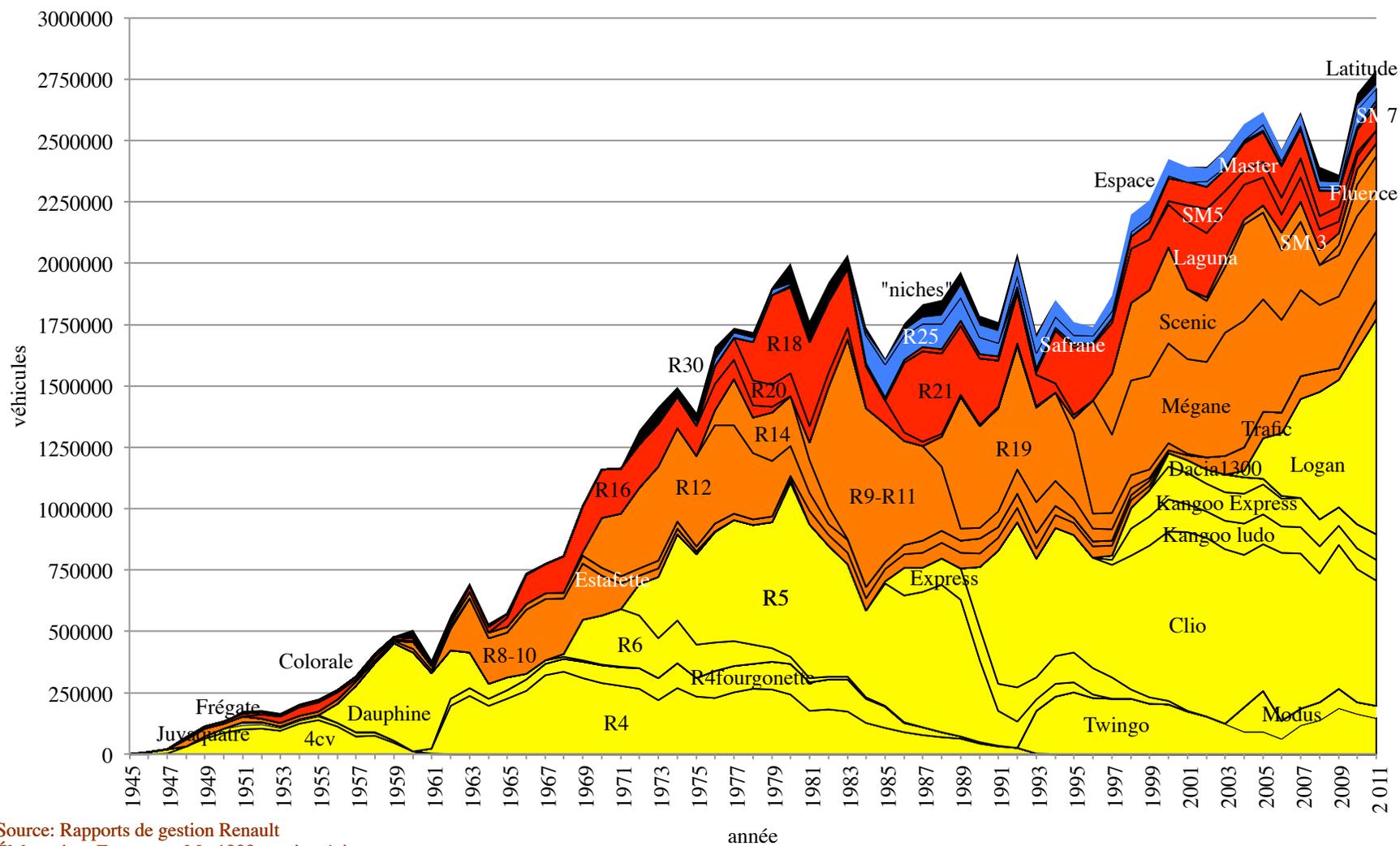
Source: rapports annuels de VW.
 Élaboration: B. Jetin 1997, Freyssenet
 M. 2012 et mise à jour

À la recherche d'explications...

- Renault: une stratégie « dissociative »
- PSA: moyens insuffisants et lenteur d'exécution
- VW: jusqu'à présent, pertinence et cohérence, malgré la tentation de Piech de vouloir tout faire

La production mondiale de Renault n'a augmenté depuis 15 ans que par ses modèles innovants

Production mondiale du Groupe Renault par modèle, 1945-2011



Source: Rapports de gestion Renault
Élaboration: Freyssenet M., 1998 et mises à jour

Les modèles conceptuellement innovants de Renault
la plupart des réussites très rentables
à la différence des modèles classiques

Réussites

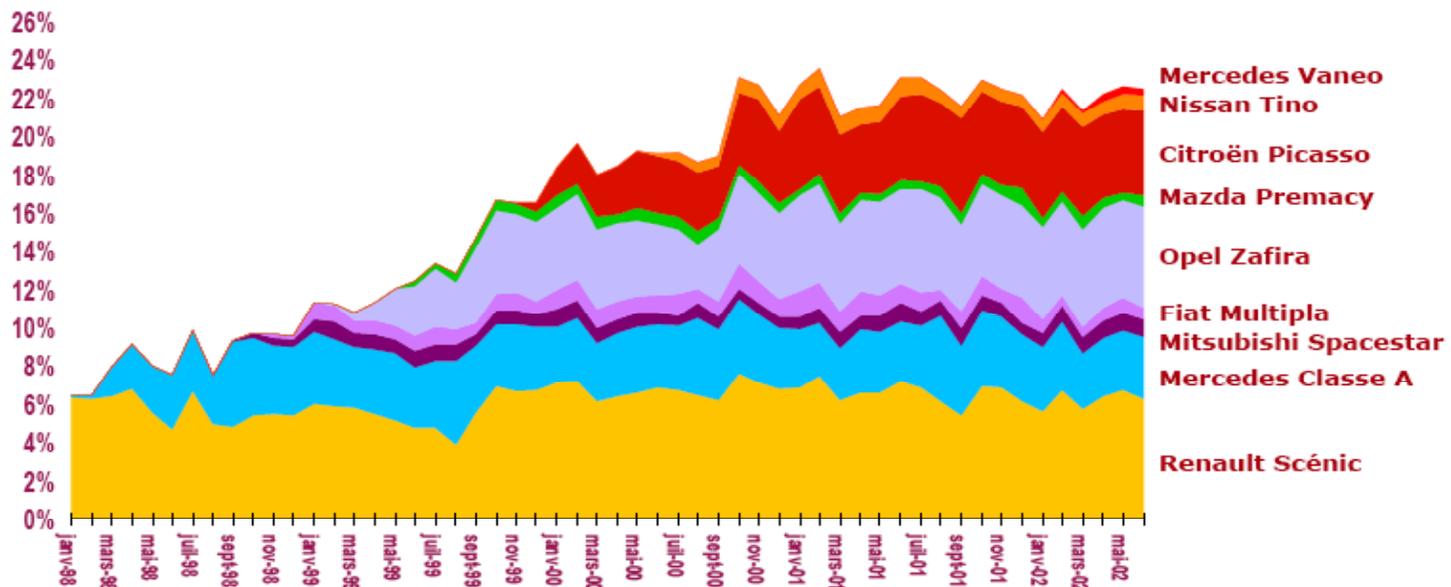
- Espace
- Twingo I
- Scenic
- Kangoo VP-VUL
- Logan, Sandero, Duster, Lodgy

Échecs

- Avantime
- Vel Satis (?)
- Modus

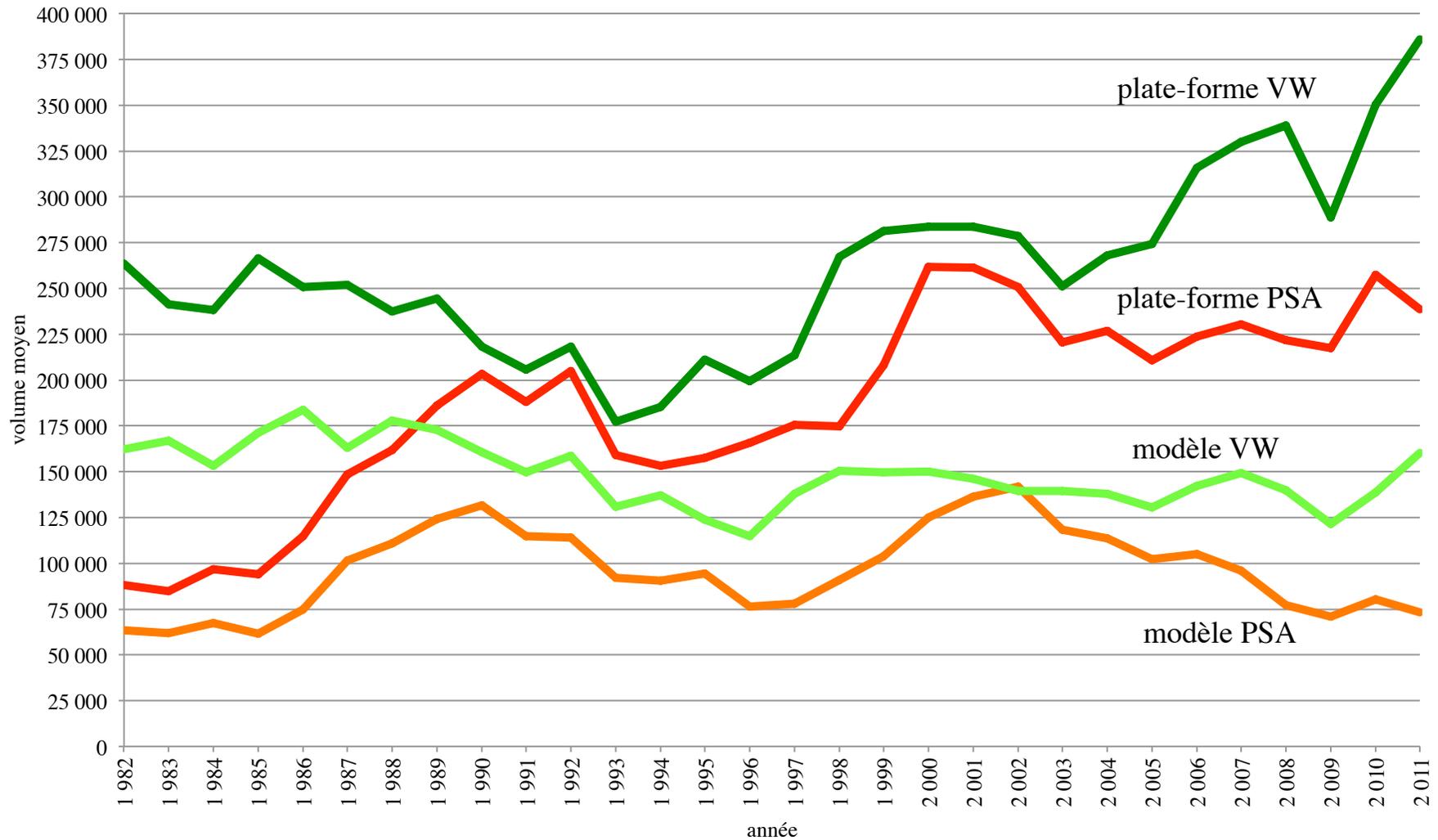
Véhicules électriques ?
Zoé, Tweezy, Kangoo ZE, Fluence ZE

La perte rapide de la rente d'innovation de la Scenic



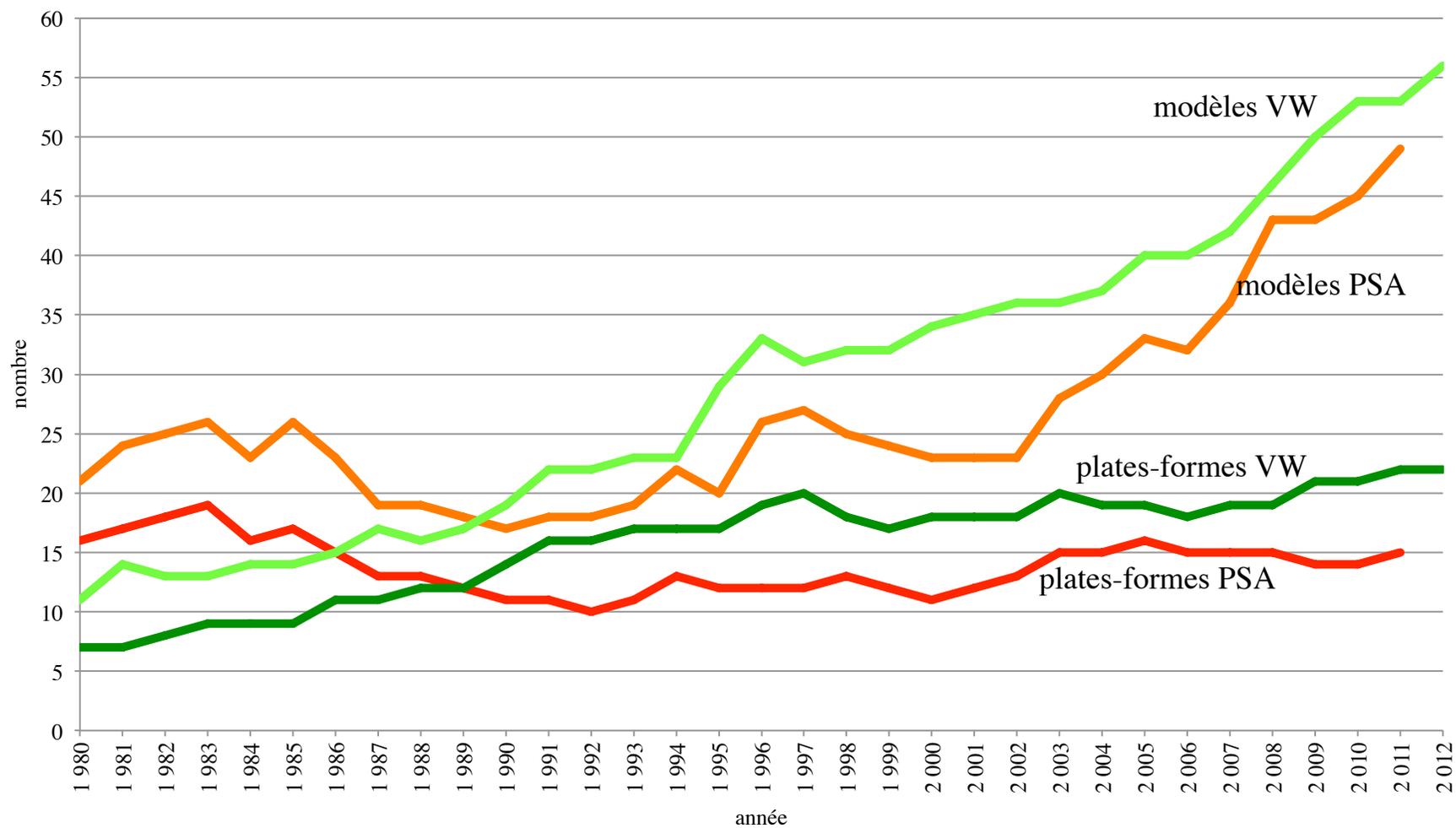
Les volumes moyens par plate-forme et modèle PSA deux fois inférieur à VW

Volume moyen par modèle et plate-forme des Groupes PSA et Volkswagen, 1982-2011



PSA: un nombre trop élevé de modèles pour un volume moyen par plate-forme insuffisant

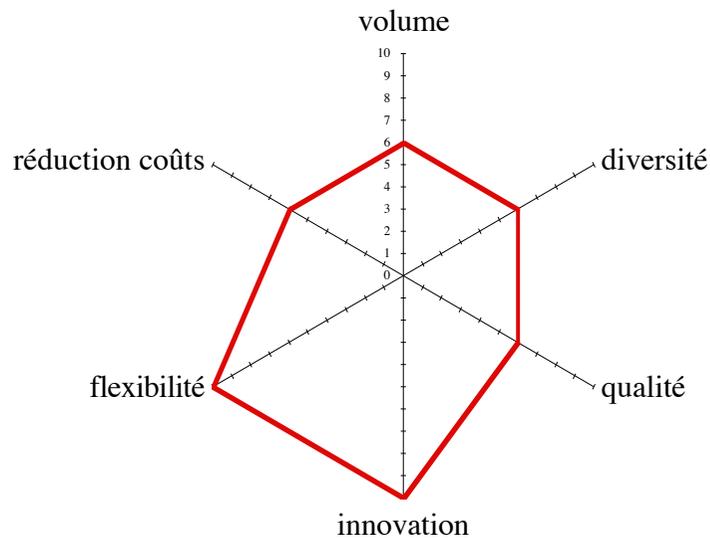
Nombre de modèles et de plates-formes des Groupes PSA et de VW, 1980-2012



Pertinence de la stratégie et cohérence de la mise en oeuvre

- Renault: une stratégie « innovation et flexibilité » à reconnaître et à confirmer dans l'organisation. Mais quid de l'Alliance?
- VW et PSA: une stratégie « volume et diversité », au risque des inégalités croissantes

La stratégie “innovation et flexibilité” (1)



Caractéristiques

- modèles conceptuellement innovants, répondant à des attentes nouvelles
- exploitation de la rente d'innovation le plus longtemps possible
- reconversion rapide, si échec

La stratégie “innovation et flexibilité” (2)

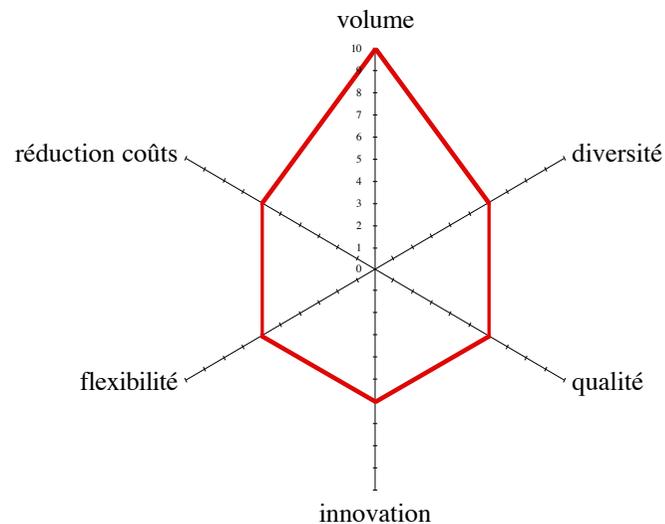
Conditions

- couches nouvelles de population émergeant périodiquement
- salariés opportunistes et réactifs

Exigences

- offrir des modèles conceptuellement innovants
- construire une organisation aisément reconvertible
- valoriser l'innovation et la réactivité des salariés

La stratégie “volume et diversité” (1)



Caractéristiques

combinaison

- des économies d'échelle pour les parties invisibles
- et des effets de variété sur les parties visibles

La stratégie “volume et diversité” (2)

Conditions

- Demande modérément hiérarchisée: croissante ou commonalisation
- travail polyvalent et organisé

Exigences

- mise en commun des pièces invisibles pour des modèles différents en surface
- maîtrise de la variété
- hiérarchisation salariale modérée et possibilité de carrière

Conclusion

Renault

Une stratégie en contradiction
avec l'origine des profits du Groupe

PSA

Une stratégie cohérente et pertinente
Des moyens insuffisants, des retards de mise en œuvre

VW

Une stratégie cohérente et pertinente
Un compromis de gouvernement d'entreprise robuste