

ETUDE DE CAS FINALE
MANAGEMENT DES ORGANISATIONS



PEUGEOT

Dossier 1 : Innovation

Question 1 : Citez et expliquez les différentes innovations de PSA.

Question 2 : Comment PSA a tiré profit de l'innovation ?

Question 3 : La diversification de PSA est-elle justifiée ? Argumentez votre point de vue.

Dossier 2 : La concurrence

Question 1 : Présentez le marché de l'automobile et son évolution

Question 2 : Identifiez les concurrents de PSA. Faites un comparatif mix marketing

Question 3 : Quelles sont les stratégies que PSA met en œuvre pour garder sa position de leader ?

Dossier 3 : Ressources humaines et financière

Question 1 : Comment se dessine la culture d'entreprise du groupe ?

Question 2 : Comment PSA fait face à la crise économique de ses dernière années (gillet jaune, confinement, covid...)

L'entreprise familiale est fondée en 1810 par Jean-Frédéric et Jean-Pierre II PEUGEOT, lors de la transformation en aciérie du moulin hydraulique familial situé au lieu-dit Sous-Cratet sur la commune d'Hérimoncourt (Doubs). Différentes branches de la famille vont se lancer dans des productions très diversifiées, mais toutes basées sur l'acier (outils, ressorts, baleines de parapluies, armatures de corsets, moulins à café, pièces d'horlogerie, bicyclettes...).

Issu d'une grande lignée d'industriels sérieux, rigoureux et parfois conservateurs, Armand Peugeot sera le premier du "clan" à pressentir l'avenir de l'automobile. Seul contre tous, "l'aventurier" tiendra bon, entraînera toutes les bonnes volontés et gagnera son pari, donnant ainsi naissance à l'une des plus belles marques automobiles. Installée depuis le XVe siècle au pays de Montbéliard, la famille Peugeot est profondément attachée à cette province discrète et travailleuse. Une région de traditions, mais aussi une région d'échanges. Un carrefour entre la France, la Suisse et l'Allemagne ouvert naturellement aux idées neuves et aux nouveaux produits manufacturés. C'est ainsi, qu'en 1810, constatant que la révolution industrielle serait irréversible, deux des héritiers décident de transformer le moulin familial en fonderie. C'est le début de la formidable aventure Peugeot. Acier, outillage et articles ménagers sont rapidement produits à grande échelle établissant la réputation de la firme par leur qualité et leur robustesse.

Petit-neveu des fondateurs, Armand, curieux de tout, passe pour un homme que rien n'arrête. C'est presque un "aventurier" aux yeux des paisibles Francs-comtois. Jeune ingénieur diplômé des Arts et Manufactures de Paris, il n'a pas hésité à s'embarquer pour l'Angleterre, la terre de la révolution industrielle. Au cours d'un stage dans une société de Leeds, il prend toute la dimension des futurs bouleversements industriels et économiques. Il en revient conquis par la bicyclette. Contre l'avis d'Eugène, son cousin avec lequel il préside la société familiale, il finit par imposer la production de deux-roues dans l'une des usines du Doubs. Armand voit plus loin et songe déjà à produire des véhicules à moteur. Après une tentative peu fructueuse avec un engin à vapeur, il produit sa première automobile à moteur à explosion en 1891. Les conflits avec la famille qui ne croit absolument pas à ce nouveau mode de locomotion deviennent si aigus, qu'Armand prend son indépendance en 1896.

La société des Automobiles Peugeot est née, mais en quinze ans, la production ne dépassera pas quelques centaines d'exemplaires. Dans le même temps, Eugène, le cousin incrédule d'hier, s'est lancé à son tour dans l'automobile sous la marque "Lion Peugeot". Conscient que cette rivalité ne peut être que stérile, Armand amorce un rapprochement avec les "hommes du Lion". Le décès d'Eugène en 1907 facilitera la réconciliation et dès 1910, les automobiles Peugeot seront produites sous le même emblème.

Le Lion est un symbole de force emprunté au blason de la Franche-Comté. C'est en 1858, qu'Emile Peugeot dépose chez un huissier le graphisme d'un lion, déjà emblème de sa société depuis 1819.

Cet écusson fait d'abord référence à l'implantation géographique des usines Peugeot situées en Franche-Comté dont le blason est frappé du lion. De plus, cette évocation du "roi des animaux" veut aussi souligner symboliquement la puissance et la robustesse des produits Peugeot. De 1896 à 1913, les voitures produites par la société des Cycles Peugeot seront même commercialisées sous l'appellation "Lion- Peugeot". Après cette brève sécession, la maison mère gardera ensuite le monopole de la production automobile et frappera ainsi tous ses modèles du lion jusqu'à nos jours (un lion de "combat" debout sur ses pattes arrière ou une simple tête de l'animal).



Les succès en compétition avant la Première Guerre mondiale, puis la reprise économique des années vingt donnent une dimension internationale à l'entreprise. Cette période mettra en avant les qualités du nouveau chef de famille: Robert Peugeot. Il sait concilier l'audace et la mesure, jouer la prudence mais exploiter sans tapage toutes les opportunités. Un "esprit Peugeot" qui va peu à peu déborder des usines pour imprégner une clientèle qui partage des valeurs semblables, goûte modérément les innovations "clinquantes" et apprécie une sobre robustesse.

A la pointe du modernisme

Toutefois, si Peugeot n'aime pas bousculer "sa" clientèle, pas plus que suivre les modes, l'entreprise sera toujours à la pointe du modernisme. Les modèles à carrosserie aérodynamique des années 30 en témoignent tout comme les premiers travaux sur les moteurs diesels entrepris à la même époque. Chez Peugeot, l'innovation rimera longtemps avec discrétion.

Un état d'esprit qui se perpétue au fil des générations et même bien après que l'entreprise se soit constituée en société anonyme. La reprise des filiales européennes de Chrysler et la malheureuse aventure Talbot écorner ont quelque peu la belle image et la solidité de la société à l'aube des années 80. Mais l'immense succès de la 205 et la profonde restructuration du groupe entreprise par le très charismatique et controversé Jacques Calvet remet Peugeot sur les rails du succès. Probablement pour de longues décennies, avec l'arrivée aux commandes de Jean-Martin Folz qui après les lancements réussis des 607 et 206 CC, imposera plus encore sa marque aux futurs modèles.

Des milliers de Peugeot d'occasion sont proposées chaque jour à travers 33 modèles différents. De l'accessible et futée Peugeot 208 à la surprenante 308 et son ingénieux i-Cockpit. Une berline spacieuse comme la 508. Des SUV pour toute la famille avec les 2008, 3008 et 4008. Des véhicules qui répondent à tous les besoins des professionnels avec le Bipper, l'Expert ou le Partner. Toutes ont en commun la fiabilité et l'efficacité des motorisations PureTech et BlueHDi.



Présente dans près de 160 pays avec plus de 10 000 points de contacts, Peugeot est la seule marque au monde à proposer une offre de mobilité intégrale (voitures, scooters, vélos) et une large offre de services, avec l'ambition d'être la marque généraliste haut de gamme à vocation mondiale. Présente dans plus de 160 pays au travers de 10 000 points de vente, la marque a vendu près de 1 500 000 véhicules dans le monde en 2019. Forte de son offensive technologique et de l'électrification de sa gamme, la marque PEUGEOT entre dans l'ère de la transition énergétique avec enthousiasme. PEUGEOT est une marque mondiale qui apporte, par son origine française, un savoir-faire de précision, une culture de l'élégance et une inventivité centrée sur l'homme. Prenant acte des changements clés pour l'automobile de demain, la stratégie du Groupe PSA sur la période 2016-2021 vise à faire du Groupe PSA un constructeur automobile mondial à la pointe de l'efficacité et un fournisseur de services de mobilité plébiscité par ses clients. Portée par le plan de croissance organique rentable Push to Pass, cette stratégie repose sur 3 leviers :

- La transformation digitale du Groupe
- La culture interne de la performance
- La responsabilité sociale de l'entreprise

De la phase de conception à la fin de vie des véhicules, les équipes PEUGEOT s'efforcent de limiter leur impact sur l'environnement. Outre le respect des normes environnementales, PEUGEOT se donne pour objectif de montrer la voie en matière de mobilité durable et engage par conséquent des moyens considérables pour réduire l'empreinte écologique de ses véhicules. **DES TECHNOLOGIES POUR RÉDUIRE LA CONSOMMATION ET LES ÉMISSIONS** PEUGEOT travaille à l'optimisation des groupes motopropulseurs thermiques essence et diesel (y compris le déploiement des dispositifs Stop and Start). La technologie Hybrid4 permet l'association des moteurs diesel HDi et de la propulsion électrique. La PEUGEOT iOn, la toute nouvelle PEUGEOT e-208 et la toute nouvelle PEUGEOT e-2008 sont 100 % électriques pour une mobilité urbaine responsable.

CONCEPTION DANS UNE OPTIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En matière de développement produit, la stratégie de recyclage de PEUGEOT s'articule autour de deux axes :

Conception dans une optique de développement durable

Développement et mise en œuvre de cycles de matériaux pour la production de véhicules

RESPONSABILITÉ INTÉGRÉE AU PRODUIT :

Développement :

Évaluations du cycle de vie

Sélection des matériaux axée sur le développement durable

Production :

Utilisation de matériaux recyclés (recyclats)

Utilisation :

Élimination par les concessions (gestion des déchets)

Pièces de rechange

Valorisation :

Valorisation du véhicule

Dépollution et prétraitement

Directive européenne VHU

Afin de garantir que tous les produits PEUGEOT répondent à nos objectifs de recyclage, toutes les équipes de conception PEUGEOT doivent suivre les directives de « recyclabilité/valorisation ».

Ce processus permet également aux ingénieurs d'évaluer la simplicité avec laquelle les pièces, les composants, etc. peuvent être recyclés à la fin de vie du véhicule.

CONCEPTION RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT :

- Sélection des matériaux axée sur le développement durable
- Dépollution
- Prétraitement

PEUGEOT emploie des matériaux recyclés, également appelés « produits recyclés », depuis un certain temps déjà et leur utilisation est en augmentation constante. Le Groupe poursuit ses efforts pour tenir son engagement de construire des véhicules contenant 30 % de matières recyclées ou biomatériaux. D'un point de vue technique, des efforts importants ont été déployés pour augmenter la quantité de matériaux recyclés utilisés. Les produits recyclés doivent satisfaire aux mêmes exigences techniques que les produits vierges. Les matériaux recyclés sont privilégiés dès lors qu'ils ne font pas monter le prix de la pièce. La qualité n'est jamais compromise. Notre équipe de recyclage met tout en œuvre pour maintenir une esthétique et une durabilité mécanique et thermique de qualité ainsi que pour satisfaire aux normes de performance. De fait, nos matériaux recyclés sont d'une telle qualité qu'ils peuvent désormais être utilisés tant pour les parties visibles des véhicules PEUGEOT que pour les parties cachées.

La capacité du **Groupe PSA** à vendre aux clients de plus en plus de versions mieux équipées, donc plus chères, des véhicules dans chacune de ses marques (Peugeot, Citroën, DS, Opel), produit des résultats spectaculaires. L'an dernier, « l'effet mix » a ainsi permis au deuxième constructeur européen d'enregistrer 818 millions d'euros de bénéfices supplémentaires par rapport à 2018. Ses ventes ont pourtant reculé de 10 %, à 3,49 millions d'unités. Autre paradoxe, étant donné le contexte, le chiffre d'affaires a progressé de 1 % (74,7 milliards d'euros). Surtout, la marge opérationnelle s'est envolée à 6,3 milliards d'euros, pour atteindre 8,5 %, soit plus que le groupe Volkswagen (7 %), que BMW (6,4 %), ou encore Daimler (5,6 %). Au premier semestre de 2020, malgré la crise sanitaire et une chute de 34,5 % du chiffre d'affaires, le Groupe PSA s'est maintenu dans le vert, alors que la plupart de ses concurrents ont affiché des pertes souvent lourdes.

« C'est simple, Carlos Tavares est devenu le super-héros de l'industrie », plaisante Philippe Houchois, analyste chargé de l'automobile chez Jefferies, à Londres. Il salue en particulier la discipline budgétaire du groupe qui n'investit que le strict nécessaire, notamment en R&D. Le dirigeant ne s'est pas contenté de piloter la montée en gamme des produits. Il a aussi installé à tous les étages de la maison une culture de réduction continue des coûts, tournée vers l'efficacité. Grâce à ce cocktail, le point mort du groupe, c'est-à-dire son seuil de rentabilité, a considérablement baissé. Pour l'atteindre, PSA devait vendre 2,8 millions de voitures en 2013. Le chiffre est aujourd'hui de 1,8 million, en comptant Opel, racheté à General Motors il y a trois ans.

Le constructeur a commencé par resserrer les gammes : fini les coupés, les cabriolets, les sportives et, en général, tous les modèles qui se vendaient le moins. Chez Peugeot, de 25 silhouettes en 2014, l'offre est passée à 17 modèles aujourd'hui.

Dans un second temps, les équipes de design se sont mises au travail pour rendre les voitures plus attractives, améliorer la qualité perçue en soignant les finitions et les choix de matériaux. De quoi rehausser la valeur de chaque marque.

L'offensive s'est aussi portée sur l'offre de SUV, un créneau en plein essor que PSA a attaqué en ordre dispersé. 3008, 2008, 5008 chez Peugeot, puis C3 et C5 Aircross chez Citroën, et DS7 chez DS.

Cet élan a permis à chacune des marques de se rapprocher progressivement des grilles tarifaires des rivales prises pour cibles – Peugeot et Opel ont Volkswagen dans le collimateur, Citroën vise Ford, DS surveille Audi. Selon PSA, à l'exception d'Opel qui reste encore légèrement en deçà de l'objectif, les benchmarks ont tous été dépassés dès 2019. Au premier semestre de cette année, le lion était au-dessus de sa cible de 1,3 %, (- 2,4 % en 2015), le losange, de 7,7 %, et DS, de 1,8 % (contre - 7,9 % il y a cinq ans).

La Direction des Ressources Humaines de PSA Peugeot Citroën adopte un nouvel organigramme

La Direction des Ressources Humaines de PSA Peugeot Citroën adopte un nouvel organigramme pour s'adapter à la nouvelle organisation du Groupe et soutenir sa vision à moyen terme : un constructeur français, d'envergure mondiale, rentable, qui valorise son savoir-faire.

- Une organisation globale qui s'inscrit dans la feuille de route stratégique « Back in the Race »
- Une DRH vecteur du changement de culture managériale dans le Groupe
- Création d'une DRH France pour réussir les enjeux spécifiques à la France, notamment la dynamique du dialogue social et l'animation du « Nouveau Contrat Social »
- Une structure matricielle, DRH Monde / DRH Régions / DRH Métiers, pour une gestion responsable et efficiente des ressources humaines du Groupe

A l'occasion de la création de ce nouvel organigramme mondial pour les RH de PSA, Philippe Dorge, Directeur des Ressources Humaines déclare : *"La nouvelle Direction des Ressources Humaines, toujours plus mondiale, soutient directement le changement de culture managériale dans le Groupe. Elle prend aussi en compte les enjeux des Ressources Humaines de PSA en France avec la création d'une DRH France dédiée. Dans toutes les régions, le dialogue social est au cœur de l'élaboration de notre politique Ressources Humaines. C'est en conciliant les enjeux économiques et sociaux, le plus en amont possible, que nous accélérons le redressement du Groupe"*.

A compter du 1er septembre 2014, dans la continuité des annonces concernant l'organisation du Groupe par Marques, Régions et Métiers, la Direction des Ressources Humaines de PSA Peugeot Citroën sera structurée de la manière suivante :

1/ La DRH Monde

La DRH Monde détermine et déploie de manière conjuguée, pour l'ensemble des activités dans le monde, les politiques RH du Groupe, notamment le management des talents, le dialogue social sur les orientations stratégiques, le développement des Ressources Humaines et la formation, les systèmes d'évaluations et de rémunérations, la sécurité et la santé au travail, la responsabilité sociale et la diversité, l'accompagnement des transformations, des organisations et des conditions de travail.

Une DRH France, rattachée à la DRH Monde, est créée compte-tenu des enjeux spécifiques à la France, regroupant l'ensemble des Centres de Services Partagés dédiés à ce pays. La DRH France anime les relations sociales en France.

Au sein de la DRH Monde sont confirmés ou nommés :

- Direction des Cadres Dirigeants et Supérieurs (Talent Management) : Xavier Chéreau
- Direction du Développement des Ressources Humaines : Xavier Chéreau
- Rémunération (Comp&Ben) : Nathalie de Montgolfier
- DRH France : Franck Mulard
- Responsabilité Sociale d'Entreprise : Franck Mulard
- Université Groupe : Claudia Constant
- Sécurité, Santé et Conditions de Travail : Vincent Lobry
- Excellence RH et Business Travel : Marie Laetitia Albenque
- Communication RH : Paul Philippe Uhel

Pour piloter la Filière RH au plan mondial sont confirmés ou nommés :

- Sponsor COMEX : Philippe Dorge
- Responsable filière : Xavier Chéreau
- Coordinateur de filière : Sandrine Lance
- Métier Développement RH : Marc Lagriffoul
- Métier Paie, Rémunération et Avantages Sociaux : Nathalie De Montgolfier
- Métier Relations Sociales et Conseil Juridique : Franck Mulard
- Métier Sécurité et Santé au Travail : Vincent Lobry

2/ Les RH Marques et Métiers

Les RH des Marques et Métiers ont pour principale mission de :

- Déployer pour leurs Directions l'ensemble des politiques et des processus définis par la DRH
- Piloter la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, en liaison avec les RH région

Ils s'appuient sur les 20 filières et les 114 métiers du Groupe. Chaque filière définit les enjeux stratégiques et les orientations en termes d'emplois à court, moyen et long termes. Cette organisation par filières et métiers apporte des réponses aux besoins des collaborateurs, des managers et des directions en matière de développement des compétences et d'évolution de carrière.

Ils s'appuient sur l'Université PSA lancée en avril 2010. Elle a pour mission de transmettre, partout dans le monde, les connaissances, les savoir-faire et les savoir-être conformes aux valeurs, à la stratégie et la vision du Groupe.

La politique de Développement des Ressources Humaines vise à favoriser le développement professionnel de tous les collaborateurs et rendre les managers responsables du développement de leurs équipes, renforcer la compétitivité et accompagner l'internationalisation du Groupe en fidélisant et attirant les meilleurs talents.

Sont confirmés ou nommés comme RH Métiers - Directions :

- Recherche et Développement : Rémi Boyer
- Commerce et Marques (yc DSP et PCR) : Olivier Dardart
- Achats, Industrie & Supply Chain, et Qualité : Stéphane Durand
- Systèmes d'Information, Programme et Stratégie, Style : Catherine Pinot
- Finances, Secrétariat Général, Communication : Hélène Comiti

- RH : Yves Chevalier
- Banque PSA Finance : Frantz Krautter

3/ Les RH Régions

Les RH de Région ont pour principale mission de :

- Mettre en œuvre les politiques et processus RH dans leur périmètre géographique
- Être les 1ers interlocuteurs RH des managers opérationnels notamment dans le cadre de la mise à disposition des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs
- Piloter les relations sociales locales et assurer la responsabilité des négociations collectives
- Mettre en œuvre les transformations stratégiques
- Pour la région Europe : animer les RH pays et usines

Dans ce cadre, sont nommés RH Région :

- Chine- Asie du Sud Est : Ulrich Socher
- Eurasie : Tatiana Tolkacheva
- Europe : Bernard Weill
- Inde- Pacifique : Ulrich Socher
- Amérique Latine : Monice Santos de Souza
- Moyen Orient – Afrique : nomination à venir

Le Groupe PSA n'échappe pas à la tradition, la société possède une culture d'entreprise marquée par la croissance interne et différente de celle de ses concurrents.