

Note de Synthèse pour le CDG (08 septembre 2010)  
et le Comité Stratégique du Conseil de Surveillance (28 septembre 2010)

## ⌘ Compétitivité Base Industrielle Europe ⌘

### Objet du dossier

- Construire le bilan de l'Efficacité Industrielle de l'outil de production d'assemblage véhicules en Europe, en particulier sur le segment B très concurrentiel,
- Etablir les perspectives 2020 en identifiant les leviers d'action,
- Proposer des axes de progrès.

### Enjeux majeurs – contribution au Coup d'Avance «PSA référence en efficacité opérationnelle»

- Cibler une baisse PRF d'environ [REDACTED] sur le segment B pour restaurer une rentabilité satisfaisante du Groupe et combler l'écart entre l'approche consensuelle des analystes sur la création de valeur de notre plan produit et sa valorisation par nos soins,
- Optimiser la «supply chain» complète en particulier le sourcing achats (avec une conception adaptée) et la distribution en fonction de l'évolution des marchés,
- Formater l'outil industriel (actuellement centré en Europe de l'Ouest, France et Espagne, pour des raisons historiques) pour contribuer à cette réduction,
- Adapter les capacités pour de meilleures performances en ciblant des taux Harbour™<sup>(\*)</sup> très supérieurs à [REDACTED]
- Optimiser le dimensionnement des usines par rapport aux meilleures pratiques «greenfield» (ex : surfaces, heures par véhicule ...), réduire les coûts de parc et de structure.

(\*) L'indice Harbour™ indique le taux d'exploitation des capacités de production des constructeurs automobiles. L'indice 100 correspond à l'utilisation des capacités 16 heures par jour durant 235 jours par an.

### Bilan 2010

Usine « Excellente » : un chantier réunissant des participants des métiers Process et des Usines a défini notre « meilleur savoir-faire » en 2010 pour une Unité Terminale (UT) « Green-Field » [REDACTED]

Ce meilleur savoir-faire, par rapport aux principaux constats de la performance réalisée en 2010 (Prévision A2 2010) de nos UT, se positionne de la façon suivante :

- des surfaces Process à diviser [REDACTED] sur la base du réalisé 2010,
- des « Lead-Time » (temps de défilement du véhicule dans l'UT) également fortement réduits pour l'Usine Excellente [REDACTED]. Cette performance est notamment due à la réduction des stocks et encours et des process dimensionnés au meilleur savoir-faire,
- des Frais Généraux mieux positionnés sur l'Usine Excellente, notamment grâce à une meilleure consommation d'énergie,
- des Heures par Véhicule (HPV) inférieures d'environ [REDACTED] cohérent avec la meilleure concurrence qui atteint des niveaux égaux ou inférieurs (cf. enquête Harbour™).

### Perspectives 2020 et leviers d'action

#### Données d'entrée :

Pour la construction de ce dossier les données d'entrée sont issues du PMT de juin 2010. Les principales conclusions sont issues d'une simulation PRF 2010 d'un produit type [REDACTED] actualisée jusqu'en 2020.

L'horizon du PMT donne un éclairage intermédiaire pour assoir la crédibilité de la démarche. Ainsi la prévision de marché 2014 Europe 30 est de [REDACTED] avec une pénétration PSA [REDACTED] donnant un volume de production [REDACTED] peu différent de celui envisagé en janvier. Afin d'évaluer la sensibilité de notre outil industriel [REDACTED] nous avons simulé une hypothèse [REDACTED] conduisant à un abattement de volume d'environ 200 000 vh.

Leviers identifiés :

Les quatre leviers majeurs identifiés pour réduire de façon drastique les PRF à l'horizon 2020

1. **Le tandem conception adaptée/sourcing achat**

la réflexion reste à consolider mais les inducteurs principaux sont :

- la politique modulaire,
- l'application de l'Excellence Relation Fournisseurs
- la poursuite de la rationalisation du "tissu fournisseurs" Europe de l'ouest,
- l'augmentation du sourcing Low Cost Country (LCC), aujourd'hui environ 40% de la masse achat associée ou non à une antenne R&D LCC, elle-même adossée éventuellement à un site de production LCC.

2. **Le chargement des sites si les volumes le permettent :**

L'indice Harbour™ est une moyenne tout site nécessitant des conditions prérequis (véhicule d'équilibre multi-sites pour flexibilité, régimes horaires, robustesse et stabilité des prévisions de volumes de production pour anticipation, etc.). Autour de cette moyenne les taux des sites peuvent évoluer ponctuellement plus ou moins fortement selon les volumes et la législation locale du travail

A ce titre : rappel des décisions issues du CDG de janvier 2010 :

Les hypothèses volume de fin 2009 étaient :

Sur cette base, il a été décidé un ajustement capacitaire de 200 000 vh en privilégiant le site d'Aulnay. Le taux Harbour™ global résultant passait de [ ] à [ ]. Les opérations connexes suivantes ont donc été engagées :

- capacitaire de Poissy porté à 55 v/hh vs 45 initialement,
- affectation de [ ] à Mulhouse permettant une prédisposition de nature à délester Poissy qui récupère par ailleurs la totalité des [ ]

Le montant total des investissements supplémentaires à cet effet est d'environ 110 M€.

Au-delà du gain de frais fixes (68 M€/an), la cession du terrain estimé à 300 M€ permet un retour sur investissement de l'opération < 10 ans.

Nota : depuis, le [ ] a été décidé à Poissy, c'est donc le capacitaire [ ] qui ne peut dépasser 55 v/hh.

Avec les volumes du PMT de référence cet ajustement est possible en 2014 si PY passe en VSD ou en 2015 si passage 3 équipes et H+, selon le macro-planning suivant :

- préparation et sécurisation fournisseurs jusque mi 2012,
- annonce du pôle majeur unique Région Parisienne fin 2012,
- plan social et décroissance : 2013 et arrêt courant 2014,

Ce planning est cohérent avec les orientations du GDG de janvier 2010 situant la fenêtre d'annonce possible, dans le calendrier électoral Français, au 2<sup>ème</sup> semestre 2012, cette date n'étant d'ailleurs plus contrainte par le JEP [ ] (décalé) qui dévoilait le non renouvellement sur le site.

3. **La performance industrielle (compactage, etc.) :**

L'amélioration de la performance industrielle passe par plusieurs étapes :

- Pour l'ensemble des UT, étudier par rapport aux principaux écarts identifiés (Surfaces, HPV, Consommation énergie, ...) les conditions et les actions de convergence vers l'Usine Excellente 2010 : démarche engagée à partir de Septembre 2010,
- Poursuivre les démarches de compactage (au PMT sont déjà inscrits les travaux permettant de réduire les surfaces process de [ ] m<sup>2</sup> en 2010 à [ ] m<sup>2</sup> en 2014)
- Poursuivre l'amélioration du Référentiel « Usine Excellente » vers l'Usine Excellente cible 2020, selon les axes de réflexion suivants, principalement orientés vers la réduction de la Main d'Œuvre dans la VA [ ]
  - interfaces avec le Produit [ ]
  - amélioration des modes de fonctionnement et poursuite du déploiement du LEAN,

- progrès techniques des Métiers,
- innovation technologique

4. La création d'un site débord LCC en accompagnement du levier conception/sourcing LCC et/ou selon les volumes, la fermeture d'un site ancien.

Les mêmes données analysées sous un filtre différent montrent qu'en parallèle de la création continue de capacités LCC aux portes de l'Europe de l'ouest, le taux de chargement des usines historiques continue de croître tendant à prouver que, quelque soit le constructeur, il est difficile de fermer des sites dans cette zone et que leur maintien nécessite un taux de chargement significatif pour conserver une performance économique satisfaisante.

La réflexion actuelle nous conduit à examiner l'avenir de sites historiques assez éloignés des critères globaux de l'Usine Excellente, défavorisés en termes de « supply chain » ou en termes d'environnement urbain et de coûts sociaux :

- Madrid : site ancien, enclavé en milieu urbain, sans emboutissage, mais dont l'avenir a été scellé pour la durée de vie de [REDACTED] lors du CDG de juillet,
- Aulnay : ajustement programmé,
- Sevel Nord : la fin de la coopération avec Fiat permet d'envisager plusieurs scénarios:
  1. Arrêt du site, opportunité pour partager les impacts coûts et image sociale tout en améliorant notre part de production LCC. Deux voies sont possibles :
    - > [REDACTED] à Vigo (usine pouvant accueillir le gabarit [REDACTED] avec l'investissement le plus faible [REDACTED] et sortie du [REDACTED] vers un nouveau site débord LCC en cohérence avec ses marchés cible. Le macro-planning est :
      - o début 2011 prospection pour un nouveau site LCC,
      - o lancement [REDACTED] mi 2012 à Vigo,
      - o début 2015 transfert progressif [REDACTED], en // de l'introduction [REDACTED] à Vigo,
      - o Négociation de fin de JV effective début 2014 pour arrêt en 2015.Le retour d'investissement d'une telle opération est supérieur à 10 ans.L'alternative d'un [REDACTED] à Rennes est peu crédible (coût d'introduction du [REDACTED] et impact PRF par rapport à une concurrence VUL de plus en plus LCC : Mercedes pour Vito implanté en Hongrie, Fiat et Ford en Turquie.)
  - > [REDACTED] directement dans un pays LCC, en s'appuyant sur une coopération avec un autre partenaire.

Dans les deux voies, le planning est délicat, l'échéance de la JV étant 2017 pour une mise en œuvre du scénario en 2015. De plus le [REDACTED] nécessite de se découvrir fin 2011 et cette opportunité est concomitante de l'opération Aulnay, augmentant la difficulté sociale.

2. Maintien du site :
  - reprise par PSA des parts Fiat de la JV,
  - partage avec les autorités de la difficulté de maintenir le site et obtention d'incentives pour réduire les dépenses de [REDACTED],
  - complément de charge obtenu par l'introduction d'un véhicule complémentaire type [REDACTED]

- Rennes : excentré, pénalisé à court terme par le déclin du segment D, sa spécialisation actuelle, malgré son dynamisme et ses résultats qualité. Le PMT actuel charge correctement le site sous réserve de rentabilité confirmée et donc de confirmation des véhicules préaffectés [REDACTED]

Nota ① : la suppression d'un flux au profit d'une implantation LCC dans un site bi-flux peut simplifier la communication mais fait peser sur la production du flux restant une charge d'amortissements très élevée.

Nota ② : la valeur immobilière du terrain d'un site est d'ordre un dans la rentabilité de sa fermeture.

Nota ③ : l'importation depuis une plaque type Inde, si elle serait intéressante aujourd'hui, ne devrait plus l'être dans le futur en regard de l'évolution des taux de change.

Nota ④ : Le choix du pays LCC (Turquie, Maroc ou PECO) est fait selon la grille de critères PSA renseignée par un Cabinet de Conseil indépendant (Ex : Mc Kinsey pour le choix de Trnava ou Roland Berger pour le choix de Kaluga) avec des données prospectives macroéconomiques sur ces pays (durée : environ 6 mois).

### Plan d'actions proposé

1. Préparer et concrétiser l'opération orientée au CDG de janvier 2010 (cf. sécurisation fournisseurs de proximité), nomination d'un Chef de Projet.
  - Pilote : DI & DA / délai : premier semestre 2012.
2. Approfondir la réflexion conception adaptée/sourcing et évaluer la pertinence d'une antenne R&D LCC.
  - Pilote : DRD & DA / délai : fin 2010 ?
3. Accélérer la convergence de chaque site vers le modèle de l'Usine Excellente 2010 en cohérence avec les cadrages PMT.
  - Pilote : DI / délai : en cours dans le PMT
4. Approfondir la réflexion Usine Cible 2020 et proposer pour cet horizon un plan industriel Europe pour les sites pérennes.
  - Pilote : DP & DI / délai : courant 2011.
5. Engager la réflexion sur l'opportunité calendaire de développer des capacités de production LCC tout en ajustant celles de l'Europe de l'ouest avec un retour d'investissement satisfaisant (< 10 ans ?) :  
[REDACTED]
  - Pilote : DP & DI / délai : fin 2010.