

Productivité : l'industrie automobile européenne est-elle arrivée en bout de course ?

Article paru dans Les Echos.fr le 25 février 2005

Actuellement distancée par les États-Unis et le Japon, l'industrie automobile européenne dispose de plusieurs leviers pour obtenir des gains de productivité appréciables d'ici deux à trois ans.

Depuis 1998, la production automobile mondiale s'est accrue de près de 15%. Le potentiel de croissance le plus élevé se situe maintenant sur les marchés d'Amérique latine ou d'Asie (Iran, Chine, Corée). L'Europe ne représente plus que 30% du marché mondial et est en baisse pour la 2ème année consécutive. Face à ce marché européen atone, un rapport publié en Novembre 2004 par la Commission Européenne, décrit une industrie automobile de l'UE distancée par celle des États-Unis et du Japon en termes de productivité. La productivité du travail dans l'Union européenne (UE des 15) est inférieure de 25 % à celle des États-Unis et de 30 % à celle du Japon, juge en effet Bruxelles. Le coût horaire du travail dans la même Union européenne est comparable au chiffre enregistré aux États-Unis, mais il est supérieur de plus de 10 % à celui observé au Japon et représente près du triple du niveau coréen, affirme-t-elle encore. Mais les constructeurs européens n'ont peut-être pas dit leur dernier mot. La productivité est en effet classiquement définie comme le rapport entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir. Quatre leviers peuvent être distingués. Les actions menées sur ces leviers permettent d'obtenir des gains de productivité appréciables et surtout démontrent que les constructeurs européens toucheront pleinement leurs dividendes dans les deux à trois prochaines années.

1 La politique industrielle

La politique industrielle est **un des leviers majeurs** d'amélioration pour diminuer le prix de revient de fabrication. La politique menée par le groupe PSA par exemple se caractérise par trois éléments clés : la politique de plate-forme, de coopération et d'efficacité industrielle. La politique de plate-forme, désormais mise en place, commence à porter ses fruits en terme de coûts. Cette politique devrait permettre de réduire les coûts de production de l'ordre de 800 millions d'euros par an entre le niveau de 2002 et celui de 2006.

De même, la politique de coopération permet d'élargir la gamme de véhicules et d'organes du Groupe PSA plus rapidement et à moindre coût en bénéficiant des compétences complémentaires. L'usine tchèque de Kolin, où PSA produit en coopération avec Toyota ses nouveaux modèles Peugeot 107 et Citroën C1 dévoilés au Salon de Genève, par exemple pourrait faire passer la marge bénéficiaire du constructeur français pour ce type de véhicule de 1,5% à 4%. Enfin, l'efficacité industrielle du groupe PSA s'améliore grâce au maintien d'un fort taux d'utilisation des capacités de production européennes (114% en 2003) et à une modernisation en profondeur. Ce plan basé sur les meilleures pratiques devrait générer à des économies de l'ordre de 350 millions d'euros par an à l'horizon 2006.

Sites	2002	2003	2005
Poissy	99%	99%	100%
Aulnay	45%	79%	100%
Ryton	100%	100%	100%
Madrid	35%	80%	100%
Total Plate-forme 1	72%	89%	100%
Sochaux	64%	74%	94%
Mulhouse	56%	62%	84%
Vigo-Manguale	0% *	0%*	0%*
Total Plate-forme 2	38%	44%	51%
Rennes	62%	57%	97%
Total Plate-forme 3	62%	57%	97%

BerlingoPartner et Xsara Picasso sont sur des anciennes plates-formes

2 Les investissements

Les investissements sont le **deuxième levier clé** pour diminuer les coûts. La modernisation de l'outil industriel a pour objectif l'amélioration de la performance et la flexibilité des process. Il touche l'ensemble de la chaîne de construction (emboutissage, ferrage, peinture, montage et installation mécanique) et permettra à PSA de réduire le coût unitaire de ses véhicules de 150 euros d'ici à 2006.

3 Les achats

La fonction Achats participe aux efforts de productivité en favorisant des solutions techniques éprouvées. Les constructeurs européens ont ainsi engagé une politique de globalisation pour augmenter les volumes d'achats de pièces et composants automobiles auprès de fournisseurs situés dans des pays où les structures de coûts sont favorables. Sachant que les achats comptent pour 65% à 70% du prix de revient d'un véhicule, les gains dégagés par les synergies de l'Alliance Renault/Nissan représenté dans le schéma ci-dessous sont ainsi d'autant plus éloquentes.



4 Recherche et développement

La montée en puissance de la politique plate-forme et de nouveaux programmes de productivité interne permettent également de mieux maîtriser les dépenses de recherche et développement. Le nombre de concepts et de silhouettes proposés par les constructeurs européens est ainsi passé de 205 en 1997 à 354 en 2006 (soit +73%).

L'innovation technologique favorise aussi la réduction des coûts. Témoins : l'introduction de l'aluminium avec solution de clinchage et rivetage qui permet d'alléger considérablement les véhicules, celle de l'acier à haute limite élastique avec technique dite d'hydroformage qui permet de réduire les épaisseurs de tôle ou supprimer certaines pièces ou encore celle des ailes en plastique impliquant le calcul dimensionnel du moule qui permet de diminuer la masse du véhicule et d'offrir une meilleure réparabilité.

Parallèlement, les constructeurs ont engagé depuis plus de 10 ans une action avec les équipementiers visant à réduire les coûts des systèmes et des modules composant le véhicule. Les leviers mobilisés sont classiques : conception à coût objectif, prise en charge par les équipementiers de sous-ensemble complets, substitution de matières et changement des process. Le potentiel de gain estimé est de 15 à 20% d'ici à 2010 sur les pièces de structure (châssis et caisse en blanc) comme sur les pièces extérieures et intérieures.

5 Qualité

Enfin, la productivité engendrée ne doit pas se faire au détriment de la qualité. Bien que considérées comme un acquis pour le client, la qualité de fabrication et la qualité d'usage des véhicules restent **un élément déterminant de l'acte d'achat**. La médiatisation des campagnes de rappel laisse à penser que la qualité des véhicules est en baisse. Les constructeurs ont l'obligation d'arbitrer entre toujours plus de productivité et le niveau de qualité souhaité.

La réactivité des constructeurs automobiles face aux aléas conjoncturels et leur capacité de remise en cause démontrent que l'industrie automobile n'est pas arrivée en bout de course. Le groupe automobile allemand Volkswagen a renforcé l'an dernier un programme de réduction de coûts dans la production, qui doit lui permettre d'économiser d'ici à la fin 2005 trois milliards d'euros. Il compte parallèlement réduire sa masse salariale de 30% d'ici à 2011, un plan dans le cadre duquel il a déjà négocié à l'automne dernier avec les syndicats un milliard d'euros d'économies supplémentaires à travers une nouvelle convention collective maison, prévoyant un gel des salaires pendant 28 mois.

BMW mise aussi sur une amélioration de sa productivité de 10% par an. Mercedes possède une réserve de productivité de 10%, si l'on compare ses volumes de production par rapport à ses effectifs inscrits à ceux de BMW.

Face à ces défis, la commission européenne a, en tout cas, décidé de lancer un groupe de haut niveau appelé « CARS 21 » et censé se réunir pour la première fois dans le cadre du 75e Salon de Genève. Sa mission sera de formuler des recommandations destinées à améliorer la compétitivité de l'industrie automobile européenne au niveau mondial. Des sujets tels que l'harmonisation des régimes fiscaux (% sur les bénéfices, taxe professionnelle...) et des régimes sociaux (durée du travail, financement des retraites...) seront certainement des axes de réflexion prioritaires pour améliorer la compétitivité de l'industrie automobile européenne.