

**Chapitre I**

**LE MONDE DE L'AUTOMOBILE**

## 1- PRÉAMBULE

- Toute présentation sur la technique des véhicules se doit de débiter par une vue globale du monde assez particulier qu'est celui de l'automobile. Ce produit, malgré sa généralisation, reste un objet passionnel suite à son désir de possession ou à son rejet.

Ses défenseurs mettent en avant l'autonomie et la liberté dans la mobilité, la réduction des distances, l'accès aux loisirs et au besoin d'évasion, symboles des temps modernes. Ses détracteurs soulignent les conséquences des émissions polluantes sur la santé et celles sur l'environnement.

Les nombreux "Salons Internationaux de l'Automobile", lieux privilégiés où les visiteurs peuvent, en quelques heures, connaître tout ce qui se produit dans le monde et rêver autour des "Show Cars", sont toujours aussi animés.

Le monde automobile est aussi un monde très rationnel à la fois par les sommes fabuleuses investies par les constructeurs et les équipementiers et par les taxes directes ou indirectes perçues par les Etats.

Malgré le temps qui passe et qui a banalisé beaucoup d'objets modernes, l'automobile reste, quant à elle, encore un sujet passionnel. L'industrie automobile avec l'ensemble des constructeurs et des fournisseurs a su évoluer, s'adapter à une société en perpétuelle mutation, cherchant constamment à améliorer la qualité, la productivité et la sécurité de ses clients dans le cadre du développement durable.

Les défis à venir sont colossaux: explosion urbaine, engorgement du trafic, réduction de l'impact sur l'environnement, augmentation des prix du pétrole, cela avec des exigences de confort, de fiabilité, de sécurité et de prix.

## 2- LA PRODUCTION MONDIALE

- En 2009 le *marché mondial* s'est élevé à 41 millions de véhicules particuliers (VP) et environ 10 millions<sup>1</sup> de véhicules dérivés qui sont soit des véhicules utilitaires légers (VUL) dérivés de VP ou non, soit des pick-up ou 4X4 légers (SUV ou Sport Utility Vehicles).

En 2009 la *production mondiale*, quant à elle, s'est élevée respectivement à 47,3 millions de VP et 10,4 millions de dérivés. La production mondiale était bien équilibrée entre les trois continents jusqu'en 2001. Depuis 2000 la Chine est en forte croissance, elle est passée d'environ de 2 millions à 10,3 millions en 2009 auxquels s'ajoutent 3,4 millions de véhicules commerciaux. La crise économique de 2008 a écorné cette forte croissance.

Les marchés du continent nord américain et de l'Europe devraient rester sur les niveaux de 2004 car ils sont plus des marchés de renouvellement que de conquête. La Chine, le Brésil, l'Inde qui n'ont pas ressenti de fléchissement entre 2008 et 2009 vont tirer la production vers le haut et seront les futurs marchés en croissance. L'exportation à partir de ces zones vers les marchés traditionnels devrait croître.

---

<sup>1</sup> Estimation

- Chiffre non anecdotique, la part non négligeable des directions à droite (plus de 20 %) dans le volume général. Sur les cinq marchés présentés, seuls ceux de l'Inde et de l'Afrique du Sud possèdent un réel potentiel de croissance. Les constructeurs japonais sont favorisés dans ces marchés car leurs productions nationales sont en direction à droite.

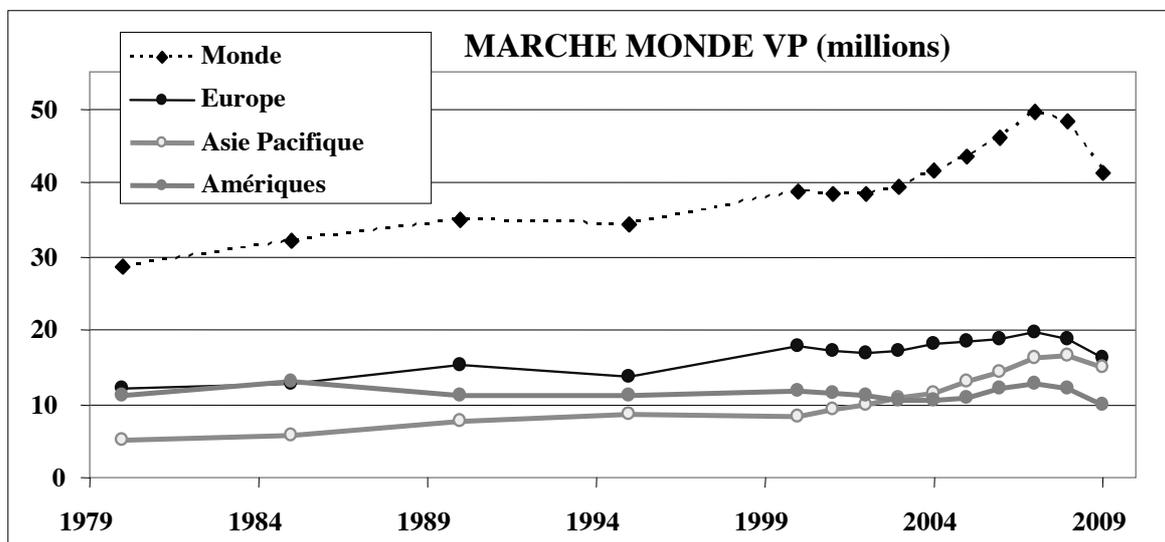


Fig. 1 Source CCFA [Comité des Constructeurs Français d'Automobiles. www.ccfa.fr]

- Les écarts entre production et ventes représentent à la fois les stocks commerciaux et les transferts entre continents. Ces chiffres ont surtout pour objet de mettre en lumière les ordres de grandeur et donc les enjeux.

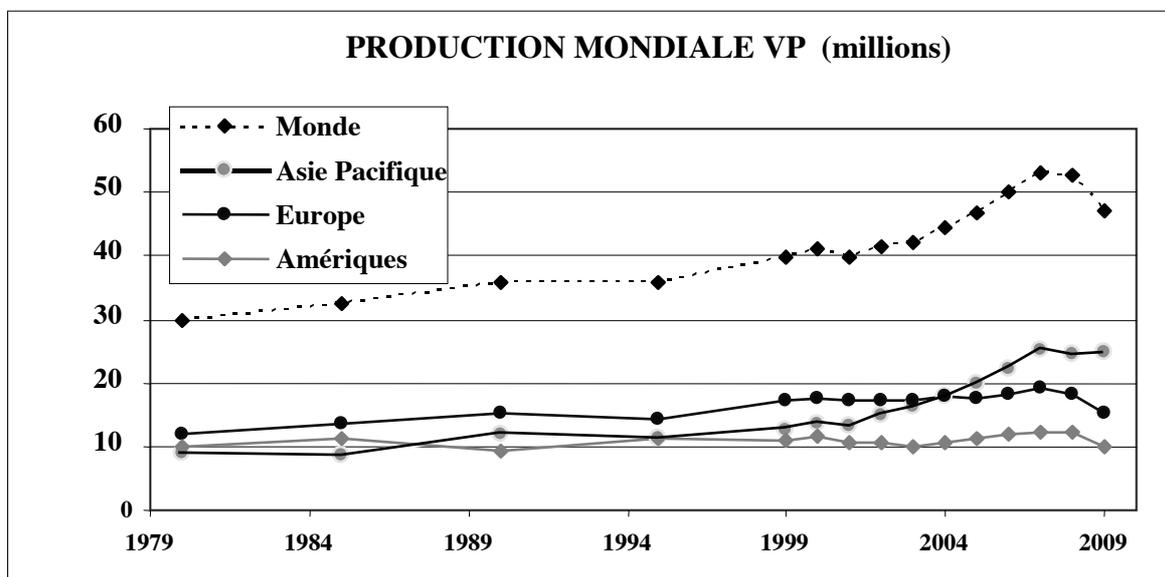
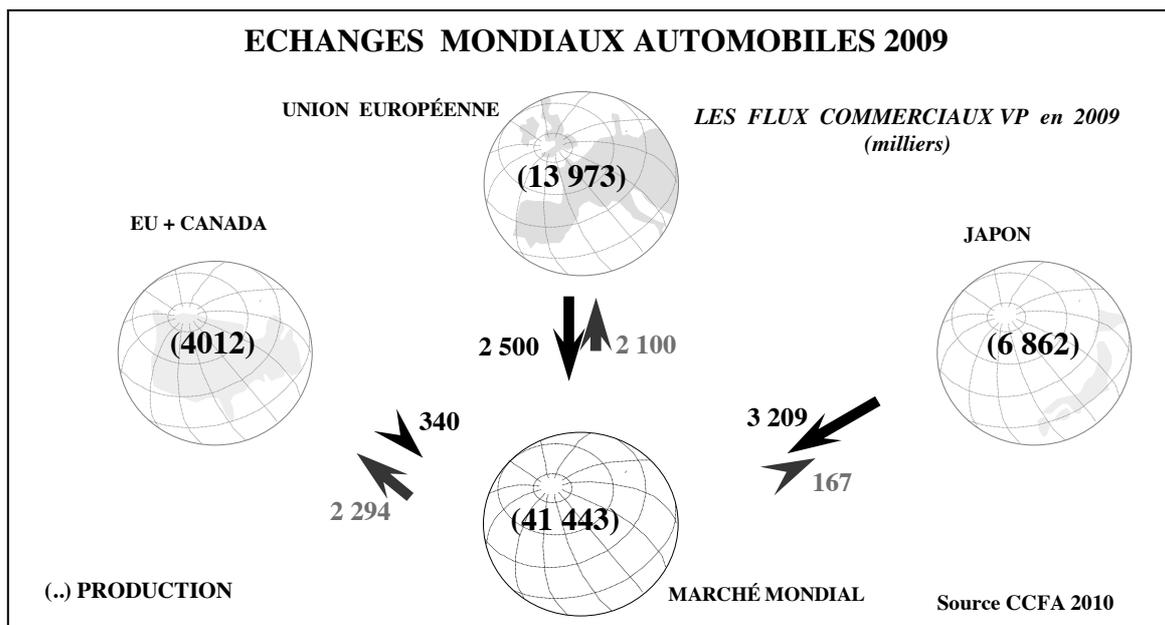
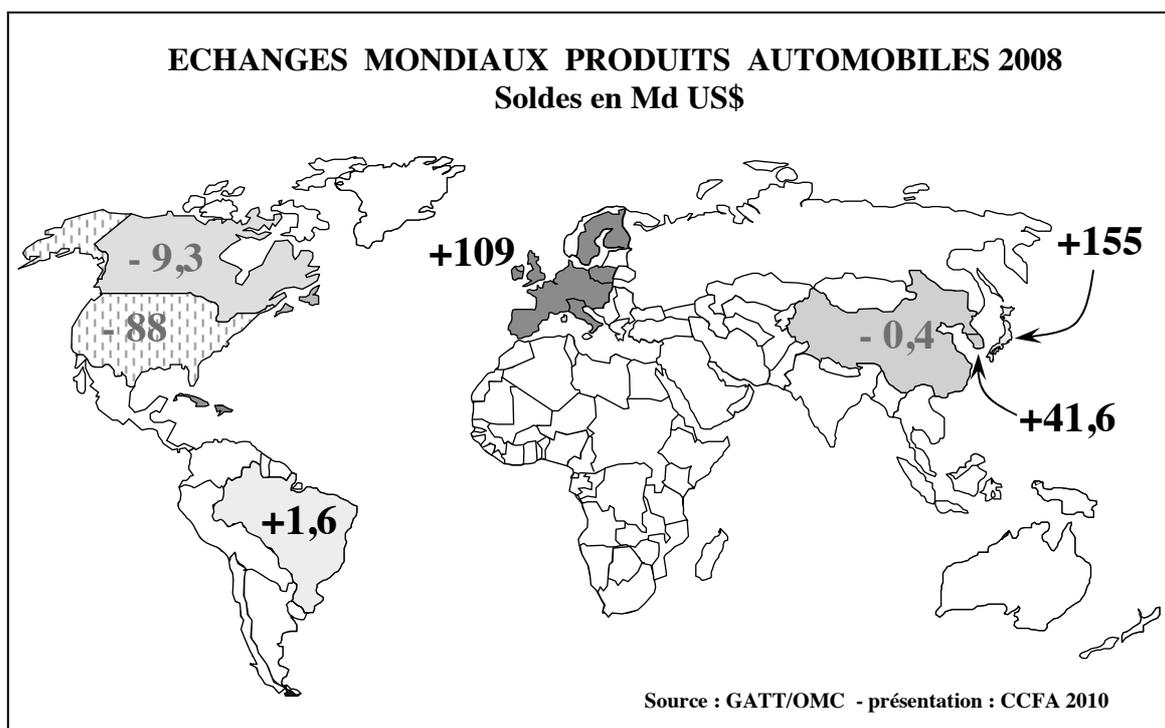


Fig. 2 Sources CCFA et OICA [Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles]

- Quelques 700 millions de voitures (hors véhicules utilitaires qui représentent 300 millions) circulent actuellement dans le monde (estimations 2009). Les trois quarts circulent à parts quasi égales en Amérique et en Europe. Ceci représente un accroissement de 300 millions depuis 2001.



**Fig. 3** Source CCFA • les échanges entre les trois continents. Déficit aux Etats Unis qui augmente et fort excédent au Japon. L'Europe est en excédent, les exportations représentant 22% de la production.



**Fig. 4** Les soldes commerciaux par zones. Fort déficit aux USA, équilibre en Chine.

### 3- LES CONSTRUCTEURS

- Globalement le nombre de Marques (Noms sous lesquels sont vendus les modèles), après un déclin très sensible durant l'entre-deux guerres, retrouve depuis quelques années une croissance ou une revitalisation. Le nombre de groupes industriels (Les propriétaires des marques) est en régression car de nombreux regroupements se sont effectués.

● La Marque représente pour un constructeur un capital précieux<sup>2</sup> car il y a identification entre l'entreprise et ses produits. Elle constitue à la fois un repère pour le client soumis à des offres pléthoriques et un socle qui permet lors de nouveaux lancements de ne pas construire sa crédibilité à partir de zéro. Mais il faut distinguer identité de marque et image de marque. L'*identité de marque* est ce que l'entreprise souhaite projeter comme élément de reconnaissance vers l'extérieur, elle représente sa personnalité au travers de sa technologie, de ses produits, de son design, de ses innovations, de son histoire. L'*image de marque* est ce qui existe de fait, comment le public perçoit une marque. Cette image se construit avec l'histoire du constructeur, avec ses racines. Avec une véritable notoriété<sup>3</sup>, la force de l'image de marque permet au constructeur de lutter efficacement contre la concurrence, de faciliter le client dans ses choix car donne au produit une valeur émotionnelle plus forte, elle est un élément de référence pour le vendeur et permet de réduire les investissements publicitaires. (Voir chap. XVII p. 352)

Une forte image de marque apporte une réelle valeur ajoutée au produit, elle permet de vendre plus cher, elle valorise le véhicule à la revente, elle fidélise le client, elle lui donne confiance. Elle est source de rentabilité pour l'actionnaire.

Longue à se mettre en place dans l'esprit du consommateur, elle peut se modifier rapidement en cas d'échec d'un produit ou par des événements sociaux ou médiatiques touchant l'entreprise.

La marque étant un investissement, les constructeurs sont soucieux de ne pas pratiquer le mélange des genres. Toyota, Nissan, Honda ont, pour conquérir le marché des hauts de gamme aux Etats Unis et concurrencer le haut de gamme allemand importé, créé respectivement les marques *Lexus*, *Infiniti*, et *Acura*, leur image de nouvel entrant dans les années 70-80 les plaçant dans celle des véhicules populaires. A l'autre extrémité du spectre Renault utilise la marque *Dacia* pour ses véhicules *low cost*, Toyota vend aux USA sous la marque *Scion* des véhicules ciblés sur les nouveaux accédants. Peugeot, quant à lui, penserait à ressusciter la marque *Talbot* pour les mêmes raisons. A l'opposé de cette segmentation marquée, VAG (Volkswagen Audi Group) avec la multiplication de ses marques *Volkswagen*, *Seat*, *Skoda*, *Audi*, construites avec beaucoup d'organes communs, brouille les cartes.

Quelques commentaires sur l'appellation des modèles: des chiffres ou des lettres ? Si prendre une appellation chiffrée semble simple, trouver un nom qui porte les valeurs de la marque et qui sera le vecteur de l'image de la marque se révèle délicat. La simplicité d'un chiffre<sup>4</sup>, porteur d'une technicité, ôte les repères quand l'offre se multiplie. Si « N°5 de Chanel » fait partie des exceptions<sup>5</sup>, un nom porte à l'imaginaire, génère des images. Non limité dans la créativité (Tatoo, Kangoo, Twingo, Yahoo,..) et à la condition de ne pas tomber dans la controverse, le nom facilite l'appropriation à la marque.

*Selon le directeur de la marque Opel (filiale allemande du constructeur General Motors) la qualité des produits du constructeur est meilleure que sa réputation. D'après ses calculs, Opel a encore besoin de cinq ans avant de parvenir à restaurer son image ainsi que son positionnement sur les marchés allemands et européens.... Les nouveaux modèles commencent à refléter les caractéristiques de la marque, à savoir*

<sup>2</sup> La *brand equity* a une valeur capitalistique : Le montant des rachats de Rolls-Royce (650 millions d'Euros) et de Lamborghini (90 millions d'Euros) en sont le témoignage. Ce qui fait la valeur de Rolls-Royce aux yeux de VAG ( Volkswagen Audi Group), ce n'est pas l'usine de Crew, c'est bien le potentiel que recèle cette marque. En 1987 Ford a acquis Jaguar dont la valeur du " logo " a été évaluée à 1,8 milliard d'Euros, et les actifs à 6 millions d'Euros.

<sup>3</sup> Notoriété, « Le petit Robert » : Fait d'être connu d'une manière sûre et certaine par un *grand nombre* de personne.

<sup>4</sup> On peut citer le « 501 » de Levis, Peugeot 206 « un sacré numéro », « Road 66 » dans un autre domaine.... ,

<sup>5</sup> Mis en mémoire par la réponse de Marylin Monroe: « Quelques gouttes de N°5 ».

*flexibilité, polyvalence, dynamisme, design moderne. Actuellement le constructeur est à la recherche d'une cible type pour ses voitures. Les valeurs traditionnelles, qui ont caractérisé longtemps sa clientèle (ordre devoir et responsabilité), ne semblent plus d'actualité. La future clientèle d'Opel se caractérise par une certaine joie de vivre et semble chercher un équilibre entre travail et loisir. Jusqu'à présent le constructeur n'a pas su profiter de ces données. En effet, sa part de marché ne cesse de diminuer. Opel ne dispose plus que d'une part de marché de 12% en Allemagne et de 10% en Europe.*

*HANDELSBLATT, lundi 16 octobre 2000*

● Les regroupements industriels ont été rendus indispensables ou présentés comme un postulat car il est devenu de plus en plus dur de pouvoir supporter seul les coûts de développement et de recherche qui ne cessent d'augmenter pour les nouveaux modèles, d'établir un réseau mondial de distribution et d'Après Vente, de pouvoir fabriquer localement ce qui doit y être vendu afin de réduire les risques économiques tels que les variations de taux de change, les écarts de coûts horaires, les taxes à l'importation, etc.

Il existe cependant quelques exceptions qui ont su profiter de la conjoncture; variation de la parité des devises dans le bon sens, modèle bien réussi, etc., résister et se vendre au bon moment. Néanmoins les regroupements "hostiles" deviendront de plus en plus difficiles dans le futur car chaque groupe veut soit garder son identité, soit disposer d'un noyau d'actionnaires stables qui resteront fidèles dans les périodes de crise. Souvent le choc de deux cultures entraîne retards dans la mise en œuvre d'une politique cohérente et surcoûts.

*Pour illustrer ce propos : Le « divorce » entre DaimlerChrysler et le constructeur coréen Hyundai dans lequel l'allemand souhaitait augmenter sa participation à 14 % est intervenu quand ce dernier a dévoilé ses projets avec le chinois Beijing Automotive Industry Holding Company (BAIC) partenaire du coréen. Hyundai est d'autant plus enclin à rompre qu'il a les moyens de son expansion, que son bénéfice a grimpé, que la qualité de ses voitures aux Etats-Unis a obtenu la deuxième place du classement JD Power...Les ambitions de Hyundai est de compter parmi les cinq plus grands constructeurs mondiaux en 2010 ! (Réf : Usine nouvelle, mai 2004)*

## Groupes industriels et les marques associées.

RENAULT- NISSAN	RENAULT, DACIA, SAMSUNG, [AvtoVAZ] , [NISSAN, INFINITI]
P.S.A	PEUGEOT, CITROËN
V.A.G	VOLKSWAGEN, AUDI, SEAT, SKODA, LAMBORGHINI, BUGATTI, BENTLEY, PORSCHE
FIAT / CHRYSLER	FIAT, LANCIA, AUTOBIANCHI, ALFA-ROMÉO, FERRARI, INNOCENTI (CHRYSLER, JEEP, DODGE)
New-G.M	CADILLAC, , BUICK, CHEVROLET, HOLDEN, DAEVOO, OPEL, VAUXHALL, ( PONTIAC†)
BMW	BMW, MINI, ROLLS-ROYCE
FORD	FORD ,LINCOLN, MAZDA, (MERCURY†),
DAIMLER AG	MERCEDES-BENZ, SMART., MAYBACH
TOYOTA	TOYOTA, DAIHATSU, LEXUS, SCION
FUJI	SUBARU
MITSUBISHI	MITSUBISHI ISUZU
HONDA	HONDA,
HYUNDAÏ (Corée)	HYUNDAÏ, KIA
PROTON (Malaisie)	PROTON , LOTUS
CHINE§	GEELY + VOLVO, BAIC + SAAB
FONDS:	ASTON MARTIN// ( SAAB), //(HUMMER ?), //, SATURN

Mise à jour : mai 2010

**Fig. 5** Ce tableau ne met pas en évidence les Joint Ventures, les coopérations, les accords, les participations minoritaires entre ces différents constructeurs. D'une manière générale, tout le monde discute avec tout le monde.

● **GM** : (General Motors) Ex premier groupe mondial, GM fait face depuis plus d'une décennie à une situation financière préoccupante. Celle-ci est due à des parts de marché en recul au USA laissées au profit des japonais, à la charge des coûts des soins de santé sans cesse grandissants de la couverture d'assurance médicale, (concerne 1,1 million de travailleurs américains et de retraités ainsi que leur famille), à des capacités de production trop importantes, au coût du divorce avec Fiat en 2005, au rachat, de Saab en 1989, qui ne s'avère pas rentable, (revendue depuis), à des politiques de rabais persistantes...

A ce tableau noir financier se superpose une stratégie de produit coûteuse qui consiste à offrir une gamme complète sous toutes les huit marques (en 2004 disparition de la marque *Oldsmobile*, en 2005 remplacement de la marque *Daewoo* par celle de *Chevrolet*). En cours d'abandon depuis mi 2005 cette stratégie se centrera vers une spécialisation des marques, en dehors de *Pontiac* et de *Cadillac* qui la garderont.

En Europe, la marque Opel marque le pas après avoir fait face à une perte de crédibilité (voir encart p. 11), et est en "concurrence" avec les autres marques du groupe ailleurs dans le monde...

Les pertes en 2005 s'élevaient à 10,6 Md\$, en 2006 à 1,98 pour un CA de 207 Md\$, elles se creusent en 2007 à 43,3 Md\$ pour un CA en baisse à 181 Md\$. Les analystes pensent alors qu'un dépôt de bilan n'est pas à exclure, d'autant que la conjoncture n'est pas favorable: effondrement des ventes en neuf des SUV et " gros 4X4 " qui étaient les plus rentables, augmentation du prix des matières premières, prix du pétrole en forte hausse, leasing en déroute car les gros 4X4 ne trouvent plus preneur à la fin des contrats. GM doit convaincre ses créanciers que les mesures qu'il prendra assureront sa survie.

En juin 2009 GM fait faillite et se met sous la protection de la loi sur les faillites. En juillet de cette même année l'état américain par l'intermédiaire du département du Trésor devient l'actionnaire majoritaire avec 60 % des actions du « New-GM » (50 Md\$). Les gouvernements du Canada et de l'Ontario investissent à hauteur de 12 %, la caisse de santé du syndicat UAW détient 18 %, et les créanciers 10 %.

Le plan de restructuration de 2009 de cette nouvelle entité prévoit:

- de ne garder que quatre marques : ***Cadillac, Buick, Chevrolet, GMC***,
- la vente de ***Hummer*** –les 4x4– (Le candidat chinois Tengzhong fait face au scepticisme de son gouvernement qui a jugé que ces véhicules étaient inadaptés...),
- la marque de luxe ***Saturn*** serait reprise par Penske Automotive Group, le deuxième distributeur de voitures du pays, sans les moyens de production,
- la vente d'***Opel*** et de ***Vauxhaul*** à un ou deux repreneurs (l'équipementier canadien Magna et/ou le groupe d'investissement belge RHJ International),
- la vente de ***Saab*** au groupe Koenigsegg entreprise de 45 salariés qui produit une vingtaine de véhicules de très grand luxe par an, adossé à la banque russe Sberbank,
- la disparition de la marque ***Pontiac***,
- la vente de voiture sur ***eBay***.

En août 2009 New-GM fait preuve de détermination, afin de convaincre ses nouveaux actionnaires, en proposant pour 2011 vingt cinq nouveaux modèles qui devraient être mieux adaptés aux marchés actuels.

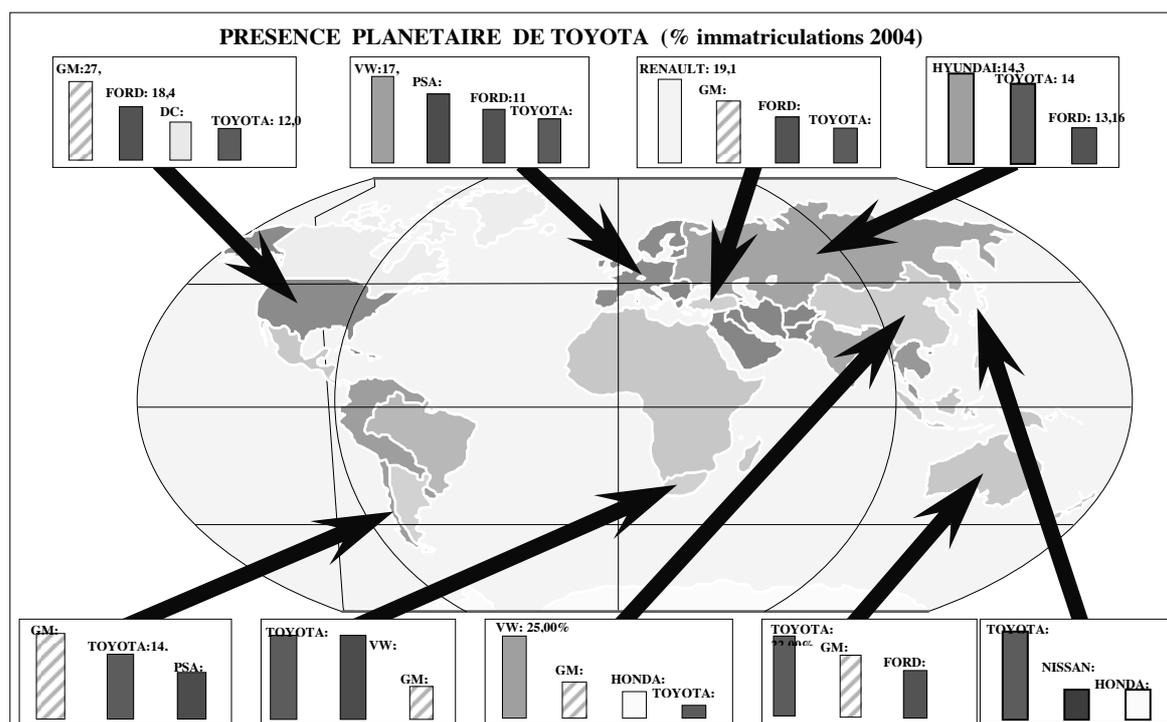
Mi 2010 les choses se précisent :

- ***Opel*** restera dans le giron de GM. (GM a dû prendre conscience que l'abandon du marché européen n'était peut-être pas judicieux),

- en novembre 2009 Koenigsegg ayant renoncé à la reprise de *Saab*, le hollandais Spyker, un petit constructeur néerlandais de supercars, en devient propriétaire début 2010, relance la production en Suède et pense retrouver l'équilibre financier en 2012. En 2010 le constructeur chinois BAIC « s'invite » dans une JV avec Spyker.
- *Hummer*, en avril 2010, est quasiment condamné par GM, le gouvernement chinois n'ayant pas donné l'aval pour son rachat.

*Soixante-dix milliards de dollars. C'est le total des déficits enregistrés par General Motors (GM) depuis 2004, après sa perte de 15,5 milliards au second trimestre 2008, largement causée par le plongeon du marché américain. Juillet a encore aggravé les choses, avec une nouvelle chute des immatriculations de 13,2 %, tous constructeurs confondus.. Source: Nicolas Madelaine Les Echos 4 août 2008*

● **TOYOTA** : Deuxième groupe automobile le géant japonais continue son expansion mondiale. Toyota est l'image en creux de GM, peu de marques sous son contrôle, vision stratégique basée sur le développement durable, pionnier dans la recherche de la réduction des coûts en ayant pour leitmotiv la qualité - fiabilité<sup>6</sup>, il est aussi le leader dans les hybrides depuis 1998. Depuis sa création en 1937 le groupe Toyota a adopté une stratégie de croissance lente lui ayant permis de ne pas connaître un seul exercice fiscal déficitaire depuis une cinquantaine d'années, (sauf en 2009).



**Fig. 6** Présence de Toyota dans le monde.

Récemment implanté aux Etats Unis Toyota n'a pas le handicap de GM qui doit supporter les engagements vis à vis de ses retraités deux fois et demi plus nombreux que ses actifs.

<sup>6</sup> Les incidents rencontrés au USA en 2009–2010 ont légèrement écorné son image. Toyota, en avril 2010 déjà sous le coup d'une amende de près de 16,4 millions de dollars risque une deuxième amende pour ne pas avoir dénoncé ces problèmes.