

COMITE SOCIAL ECONOMIQUE CENTRAL ORDINAIRE DU 23 JUIN 2020 A 9H30 ORDRE DU JOUR

1. Adoption des procès-verbaux des réunions extraordinaires du 18 novembre 2019 à 14h, du 29 novembre 2019 à 11h15, du 10 février 2020 à 15h et de la réunion ordinaire du 18 décembre 2019 à 9h00

ADOPTION DES PROCES VERBAUX

Réunions extraordinaires

- 18 novembre 2019 à 14h,
- 29 novembre 2019 à 11h15,
- 10 février 2020 à 15h

Réunion ordinaire

- 18 décembre 2019 à 9h00

CFTC : Suite CSEC du 4 juin vente véhicules collaborateurs → rien ne va plus
Souhait du collaborateur non respecté car uniquement que du sur stock, pb LOA
Départ congés seniors : dossiers en cours de traitement
Intérimaires : enfants collaborateurs ?
→ durant 1 semaine vente retail non connectée vente VCG

Tous adoptés à l'unanimité

Questions CFTC :

Il y a un vrai problème avec la vente des véhicules collaborateur que nous vous avons déjà remonté le 4 juin et nous voudrions savoir ce que vous comptez faire pour améliorer ces crispations.

Réponse de la Direction :

Il y a effectivement eu un changement de process pour écouler nos stocks de produits.
C'est dans un but de protection économique de notre entreprise que des décisions ont été prises.

Pour améliorer la satisfaction des salariés, nous avons décidé d'ouvrir tous les stocks aux collaborateurs (RETAIL & VCG). Néanmoins, il y a bien eu un problème sur la première semaine de mai et certains véhicules commandés par des collaborateurs ont bien été vendus au public. Cela vient du fait que les deux stocks ne communiquaient pas entre eux, mais ce problème est résolu.

Néanmoins, nous devons diminuer nos stocks et prendre conscience des difficultés économiques de l'entreprise. Une prise de conscience de cette situation doit être faite par tous les salariés afin de protéger la trésorerie de l'entreprise qui doit nous permettre de nous

protéger surtout lorsque nous voyons les annonces de plan de départ dans la filière automobile et chez nos concurrents.

Pour protéger l'entreprise, nous sommes avec l'équipe de Direction sur tous les fronts et effectivement, il peut y avoir des points de crispation mais nous mettrons tout en œuvre pour la protection financière et la pérennité de notre entreprise

Nous avons la volonté de passer de 70 à 100 000 vente véhicules aux collaborateurs.

Questions CFTC :

Nous vous demandons de regarder le problème des congés séniors qui sont bloqués ou ralenties dans certains sites.

Réponse de la Direction :

Nous prenons votre remarque en compte et allons faire le nécessaire sur les sites.

Questions CFTC :

Pouvez-vous nous donner votre position sur l'embauche des intérimaires scolaire.

Réponse de la Direction :

Nous prenons et nous y répondrons très prochainement

Déclaration F.O :

- La vente véhicules colaboreteur est en baisse car ça devient trop compliqué, par manque de vendeurs, de disponibilité, de complexité des démarches.

Déclaration CFE :

- Nous sommes d'accord avec votre position sur le comportement inapproprié de certains collaborateurs envers les vendeurs

Déclaration CFDT :

- Nous sommes d'accord avec ce qui vient d'être dit et nous confirmons qu'il y a des problèmes et nous vous remoterons des noms

Déclaration CGT :

Dénonce le sous effectifs et la politique innacceptable vis-à-vis des intérimaires

2. Discours du Président

Orientations stratégiques :

Présente actuellement Donner le contrôle Arrêter la présentation



CONTEXTE AUTOMOBILE & PLAN "PUSH TO PASS" PHASE II



PHILIPPE CAYLO...

Période sensible, crise sans précédent

PSA GROUPE

Présente actuellement Donner le contrôle Arrêter la présentation

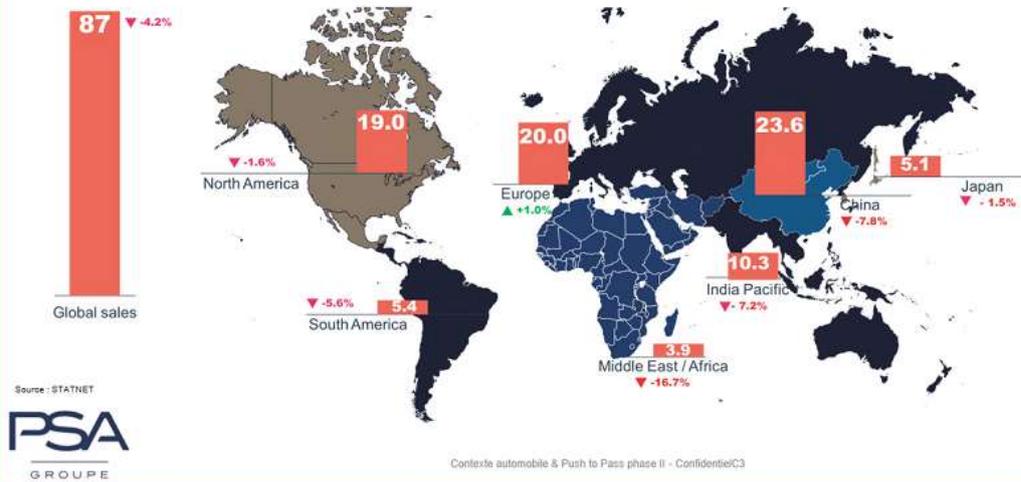


MARCHES &

TENDANCES

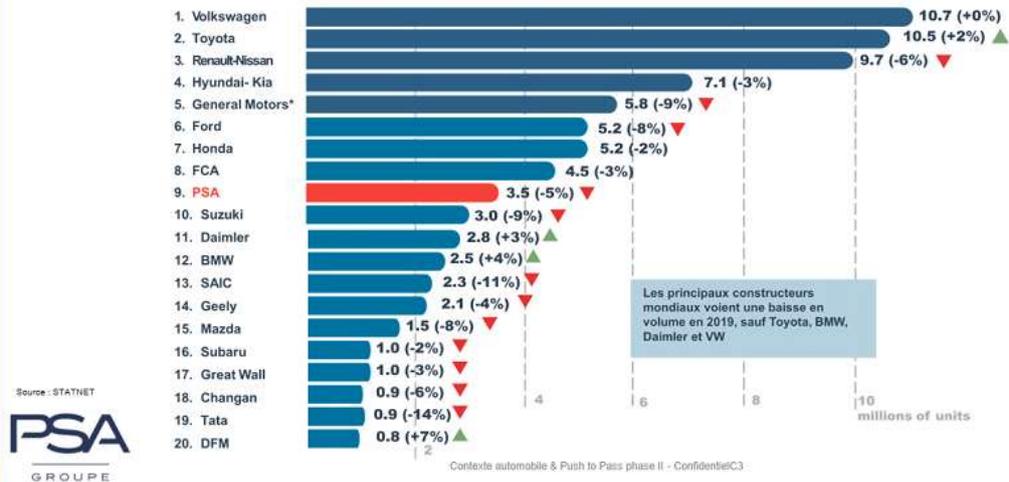
LE MARCHÉ AUTOMOBILE VP ET VUL A REPRÉSENTÉ 87 MILLIONS D'IMMATRICULATIONS EN 2019, EN CHUTE DE 4%

Immatriculations de véhicules particuliers et utilitaires légers en 2019 par région, en millions d'unités



LES 10 PREMIERS CONSTRUCTEURS COMPTENT POUR 75% DU MARCHÉ

Immatriculations de véhicules particuliers et utilitaires légers en 2019, en millions d'unités



Présente actuellement | Donner le contrôle | Arrêter la présentation

LES MODÈLES LES PLUS VENDUS PAR CONSTRUCTEUR EN 2019

PUSH TO PASS

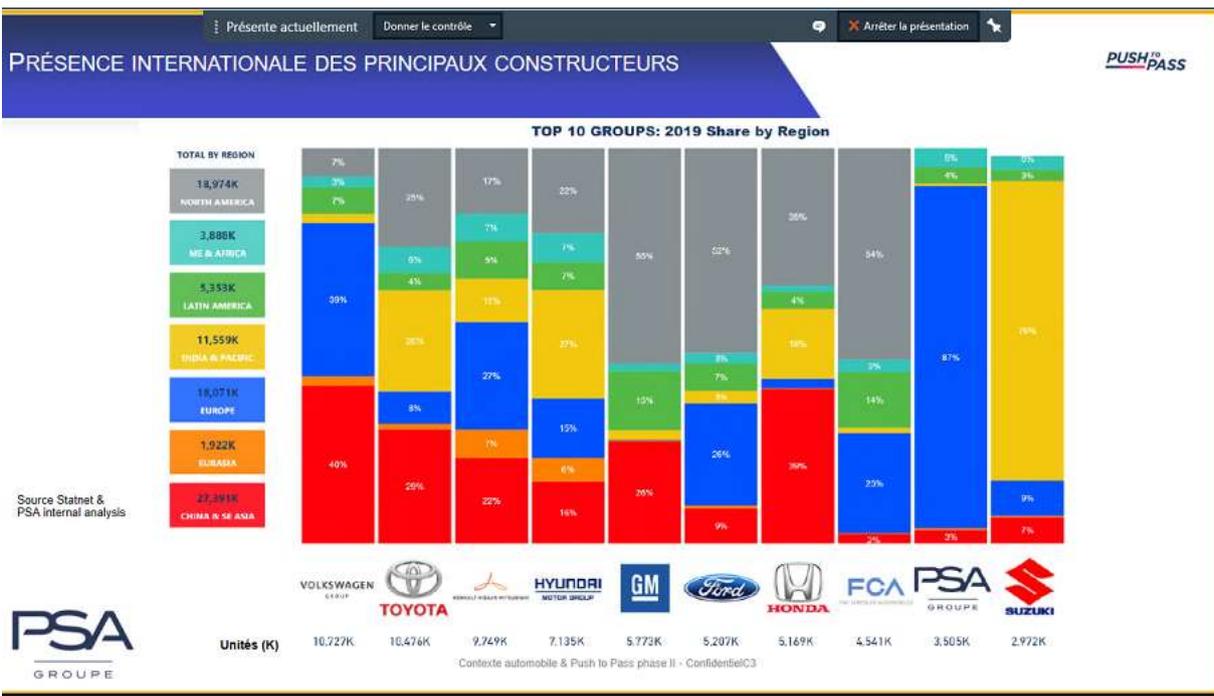
TOP 5 GROUP VOLUME | TOP 5 TOTAL VOLUME

VOLKSWAGEN	VW TIGUAN 752K	VW GOLF 700K	VW POLO 697K	VW LAVIDA 533K	VW PASSAT 387K	27.8% 2,365K
TOYOTA	TOYOTA COROLLA 1,290K	TOYOTA RAV4 945K	TOYOTA YARIS 710K	TOYOTA CAMRY 705K	TOYOTA HILUX 499K	39.3% 4,118K
NISSAN	NISSAN QASHQAI 494K	NISSAN SYLPHY 473K	RENAULT CLIO 411K	NISSAN ROGUE 403K	DACIA SANDERO 380K	22.2% 2,168K
HYUNDAI	HYUNDAI TUCSON 514K	KIA SPORTAGE 371K	HYUNDAI ELANTRA 365K	HYUNDAI KONA 289K	HYUNDAI SANTAFE 284K	25.6% 1,822K
GM	CHEVROLET SILVERADO 640K	CHEVROLET EQUINOX 435K	CHEVROLET ONIX 300K	BUICK EXCELLE 297K	G.M.C. SIERRA 297K	34.2% 1,873K
Ford	FORD SERIE F 1,549K	FORD TRANSIT 374K	FORD RANGER 354K	FORD ECOSPORT 317K	FORD FIESTA 315K	46.3% 2,409K
HONDA	HONDA CIVIC 817K	HONDA CR-V 811K	HONDA HR-V 606K	HONDA ACCORD 526K	HONDA JA... 266K	58.3% 3,017K
FCA	DODGE RAM 642K	JEEP COMPASS 341K	JEEP GRAND CHEROKEE 290K	JEEP WRANGLER 288K	JEEP RENEGADE 250K	39.2% 1,823K
PSA	PEUGEOT 208 277K	CITROEN C3 256K	PEUGEOT 3008 243K	OPEL/VAUXHALL CORSA 228K	PEUGEOT 2008 196K	34.3% 1,201K
SUZUKI	SUZUKI SWIFT 351K	SUZUKI ALTO 280K	SUZUKI WAGON R 255K	SUZUKI BALENO 221K	SUZUKI SWIFT DZIRE 200K	44.8% 1,307K
WORLDWIDE MARKET	TOYOTA COROLLA 1,290K	FORD SERIE F 1,049K	TOYOTA RAV4 940K	HONDA CIVIC 817K	HONDA CR-V 811K	5.6% 4,680K

Source Statnet & PSA internal analysis

PSA GROUPE

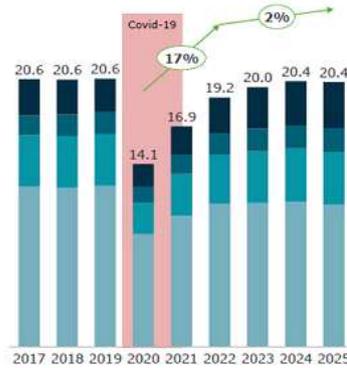
Contexte automobile & Push to Pass phase II - Confidential©3



UN IMPACT DE LA CRISE COVID-19 QUI AURA DES CONSEQUENCES LONG-TERME, EN PARTICULIER EN EUROPE

PUSH^{to}PASS

Ventes de véhicules particuliers et utilitaires légers 2017-2025, en millions d'unités



Region	Units '10-'19	CAGR '20-'25	Units '20-'25	Comments
East	(0.42)	15.1%	1.80	Russie : focus sur l'export / marché local stagnant
Central	0.72	8.5%	0.61	Investissements étrangers
South	0.29	10.8%	1.64	Croissance italienne < UE
West	1.57	4.7%	2.26	Marché allemand difficile et Brexit au RU
Total	2.16	7.7%	6.31	

Source: Aix Partners



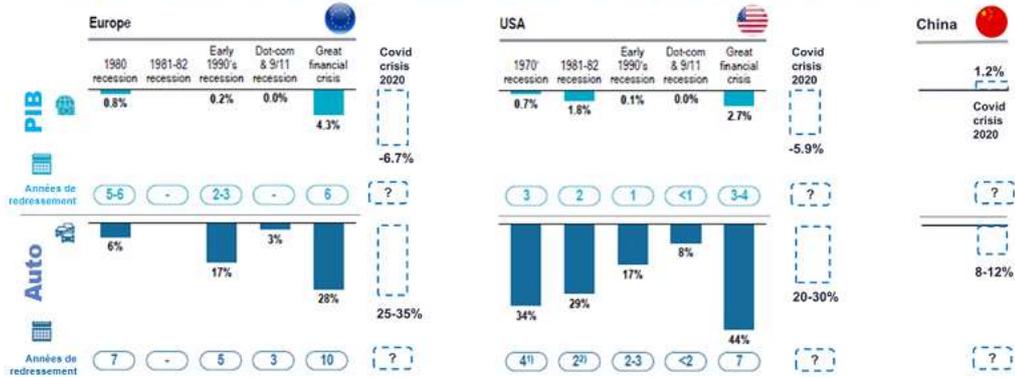
Contexte automobile & Push to Pass phase II - Confidentiel/C3

7 GRANDES TENDANCES STRUCTURENT L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

- Divergence des marchés** (Pie chart icon)
- Economie du partage** (Circular arrows icon)
- Energie & Environnement** (Gears icon)
- Connectivité** (Wi-Fi signal icon)
- Mobilité autonome** (Car with signal waves icon)
- Digitalisation** (Hand on tablet icon)
- Nouvelles façons de consommer** (Hand holding a coin icon)

CE QUI PEUT ÊTRE CONFIRMÉ PAR L'ANALYSE HISTORIQUE DES IMPACTS DES PRÉCÉDENTES CRISES ÉCONOMIQUES

Évolutions comparées du PIB et des ventes automobiles pendant les récessions en Europe et aux USA [1970 - aujourd'hui]



Source: R. Berger, IMF, BoFA

LE PANORAMA COMPÉTITIF ÉVOLUE RAPIDEMENT



- 1/ Les **plans de performance** sont généralisés
- 2/ Les constructeurs mettent en oeuvre leur stratégie dans le domaine des véhicules Autonomes, Connectés, Electrifiés et de la Mobilité avec un **focus principal sur le véhicule électrique**
- 3/ Forte augmentation des **coopérations, alliances et de nouveaux écosystèmes**
- 4/ Certains constructeurs modifient leur **présence géographique**
- 5/ **L'écosystème chinois** se renforce, et les constructeurs étrangers reviennent leur stratégie en **Chine**

STOCKS STABLES

In thousands of new vehicles ⁽¹⁾



Présente actuellement | Donner le contrôle | Arrêter la présentation

2 PILIERS : ÊTRE LE CONSTRUCTEUR AUTOMOBILE LE PLUS EFFICIENT & LE FOURNISSEUR DE MOBILITÉ

PSA
GRUPE

Contexte automobile & Push to Pass phase II - ConfidentialC3





1. Orientations stratégiques

2. La situation économique et financière

A. Résultats Financiers 1^{er} trimestre 2020

B. Investissements et taux d'utilisation sites DEUR

PSA GROUPE

Présente actuellement Donner le contrôle Arrêter la présentation

CHIFFRES D'AFFAIRE T1 - 2020

21 AVRIL 2020

PSA GROUPE

PEUGEOT CITROËN DS AUTOMOBILES OPEL VAUXHALL FREE2MOVE

T1 2020 VENTES MONDIALES

Présente actuellement Donner le contrôle Arrêter la présentation

IMPACT DE LA CRISE COVID 19

PUSH TO PASS

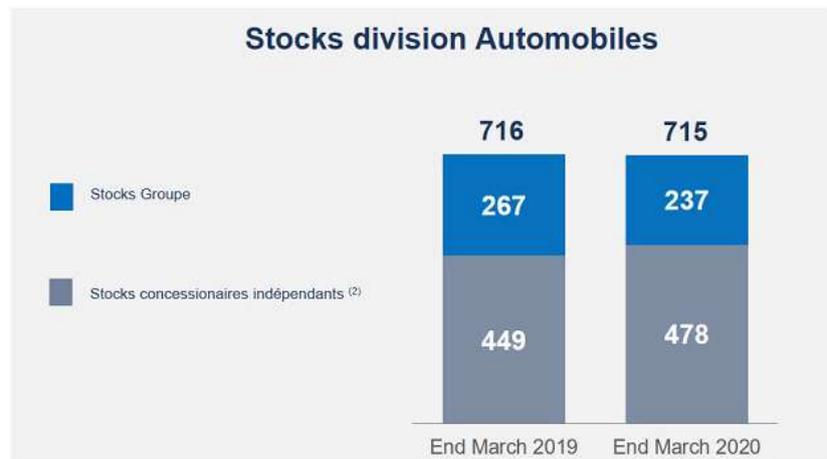
In thousands units*

Region	T1 2019 (thousands units)	T1 2020 (thousands units)	% Change
Total Consolidated Worldwide Sales	886	627	-29.2%
Europe	783	549	-30.0%
Middle-East & Africa	26	38	+44.1%
Latin America	32	24	-26.0%
China & SE Asia	36	8	-78.2%
India & Pacific	6	5	-4.7%
Eurasia	2	3	+39.2%

* Assembled Vehicles, CKDs and vehicles under license

24 PSA GROUPE

STOCKS STABLES

In thousands of new vehicles ⁽¹⁾

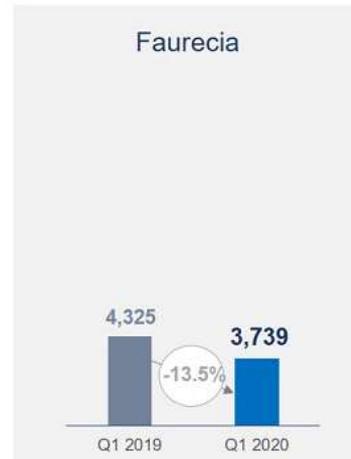
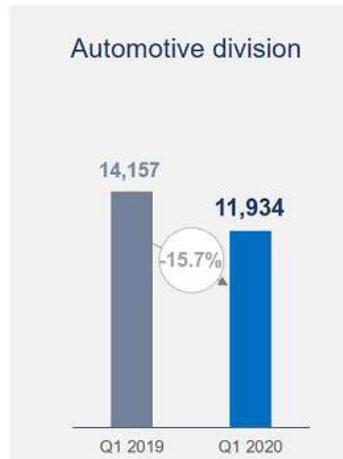
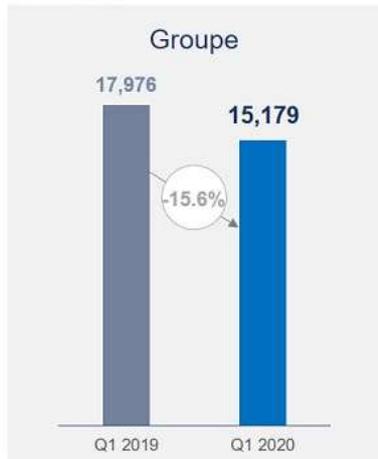
⁽¹⁾ World figures excluding JV (China and Iran)
⁽²⁾ Including Peugeot Importers inventory outside Europe

25

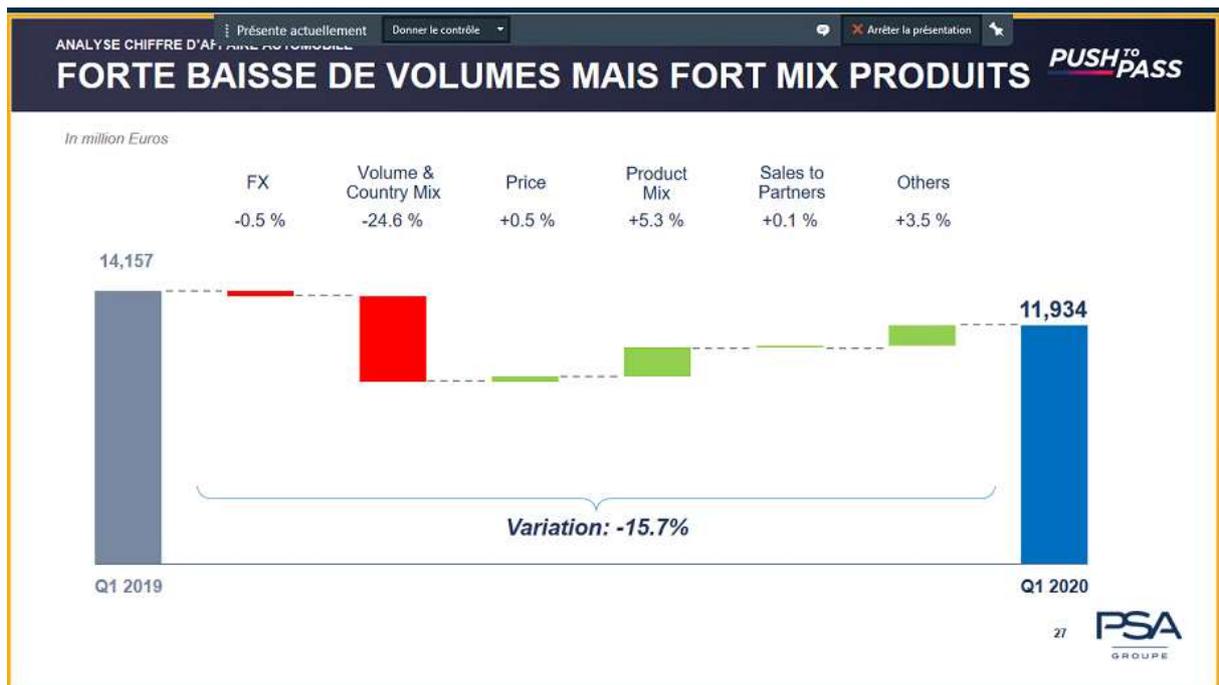
PSA
GROUPE

-15.6% : CHIFFRE D'AFFAIRE GROUPE

In million Euros



26



Présente actuellement Donner le contrôle Arrêter la présentation

Investissements soutenus en 2020, après un pic en 2019

En millions d'euros

INV. (autorisations d'investissement)	2017	2018	2019	2020 (Budget)
Enveloppe Sociétés intégrées DAU	1528	1551	1737	1540
<i>Dont :</i>				
Lancements véhicules	938	954	1 038	994
Lancements organes et composants	114	166	156	211
Industriel (capacitaire, modernisation, maintenance)	217	236	299	216
ATI (fonctions d'appui + informatique)	122	96	64	94

Total investissements **PCD**, yc les Zones DAML, DMOA, DRUC, DINP, DASI

Budget 2020, avant adaptation crise COVID

PSA
Confidentiel C3 30

Présente actuellement Donner le contrôle Arrêter la présentation

EVOLUTION DU TAUX D'UTILISATION DES CAPACITES* DE LA DEUR

Année	Taux d'utilisation (%)
2010	88%
2011	86%
2012	75%
2013	72%
2014	79%
2015	96%
2016	98%
2017	105%
2018	112%
2019	118%
2020	85%

* Taux Harbour (capacité horaire x 16 heures x 235 jours)

PSA
C3 - CONFIDENTIEL

Présente actuellement Donner le contrôle Arrêter la présentation

TAUX D'UTILISATION 2020 - DETAIL DES SITES

Usine	Véhicules Produits	Taux D'utilisation des capacités 2020
Sochaux	308, 308 SW, Grandland X Hy/Th, 3008 Hy/Th, 5008 Hy/Th	77%
Mulhouse	2008, DS7 Crossback Hy/Th, 508 Hy/Th, 508 SW HY/Th	32%
Poissy	DS3 Crossback EI/Th, 208	22%
Rennes	5008, C5 Aircross	101%
Vigo	Nvelle 2008 EI/Th, C-Elysée, 301, Berlingo/Partner, Berlingo Van, Grand C4/ C4 Picasso, Rifter, Proace City, Combo	116%
Trnava	C3, Nvile 208 EI/Th	137%
Madrid	C4 Cactus	23%
Mangualde	Berlingo/Partner, Berlingo Van, Rifter, Combo	110%
Hordain	Expert/Jumpy, Traveler/Spacetourer, Proace/Proace Verso, Zafira Life, Vivaro Transporteur	104%

PSA CONFIDENTIEL

Question CFDT :

Sur la qualité, nous avons échangé sur les plans d'action à mettre en place pour améliorer les résultats.

Pouvez-vous nous donner la visibilité sur ces plans.

Réponse de la dir :

Une présentation vous sera faites dans les prochain CSE et CSEC.

3. Rapport de l'Expert-Comptable sur les comptes et le bilan de l'année 2019

Présentation PowerPoint - Adobe Acrobat Présente actuellement Donner le contrôle Arrêter la présentation

Accueil Outils Présentation Power... x



PSA Automobiles

Rapport sur l'analyse des comptes au 31.12.2019 et perspectives

SECAFI
Société d'expertise comptable inscrite
au Tableau de l'Ordre de la région Lorraine
Cabinet agréé par le Ministère du Travail
habilité IFRS et membre de la IFRS

Direction régionale Paris Nord Est / Bureau de Metz
8, rue Lafayette - BP 70028
57003 Metz cedex 01
Tel 03 87 56 20 06

555 000 000 de € 2019 2018
512 000 000 2017
Région de l'Est - Metz
FR 03 87 56 20 06

BORDEAUX • BRUXELLES • LILLE • LYON • MARSEILLE • METZ • NANTES • PARIS • SAINT DENIS DE LA REUNION • TOULOUSE

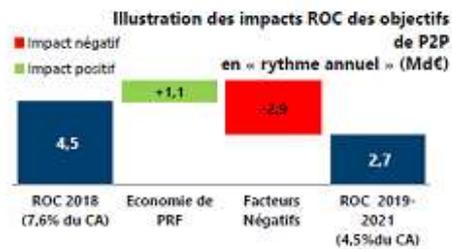
www.secafi.com

12:12

La traduction des objectifs (« guidance ») de Push-to-Pass (ROC et impact sur le ROC des économies de PRF) permettait d'absorber près de 3 Md€ de « Facteurs Négatifs » de tous ordres (distribution, valorisation produit...) sur la période 2019-2021.

Sans trop de surprise, les réalisations de 2019 confortent la réserve susceptible d'amortir les contretemps conjoncturels, techniques ou réglementaires.

- À la faveur d'un marché européen resté correctement orienté et de la montée en puissance des synergies de masse avec Opel, les piliers de la performance (valorisation des produits) ont porté la marge opérationnelle (mesurée par le traditionnel ROC) du Groupe à un record de 8,5 %.
- Les 10 Md€ de trésorerie nette sont dépassés.



Les 5 Md€ de ROC en 2019 (8,5 % du CA) représentent les 2/3 de la guidance sur la période.

L'année 2019 se clôture ainsi avec certaines marges de manœuvre pour le groupe PSA. Cela « tombe bien » et permet au Groupe d'aborder ses échéances mieux armé que nombre de ses concurrents :

- À court terme, une crise sanitaire inédite. Si la performance protège le Groupe et que les soutiens publics permettent d'affronter l'effondrement du marché des premiers mois, le redressement est complexe à organiser et bouscule les anticipations de gains de PRF.
- À moyen terme :
 - La fusion avec FCA. La résilience du Groupe apporte une position de trésorerie enviable à l'approche de la conclusion de cette opération permettant d'acquiescer la dimension mondiale et une taille critique pour porter les investissements.
 - La capacité à accroître la rentabilité des véhicules électrifiés à une échéance où ils vont devenir significatifs (2025, 30 %).

Ces marges de manœuvre lui permettent même d'engager sans précipitation courttermiste les réflexions en vue de l'atteinte de la neutralité carbone à 2050 et adresser les nouvelles mobilités qui émergeront à cet horizon.

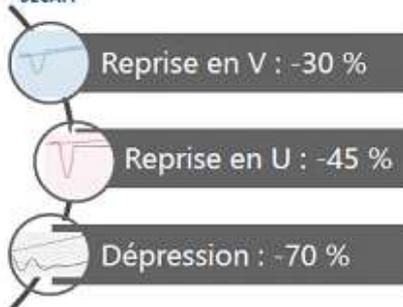
La crise sanitaire a été une onde de choc inédite sur les marchés automobiles et n'offre que peu de visibilité sur les scénarios de sortie

Évolution du marché européen entre 2020 et 2019

Évolution 1 ^{er} trimestre	Évolution sur 5 mois	Evol avril 2020/2019
-27 %	-42 %	-83 %

Évolution à mai : -52 %

Différents scénarios de reprise – analyse SECAFI



Le marché européen (à périmètre constant incluant UK) affiche une réduction de 40 % sur les 4 premiers mois de l'année. Le mois d'avril a été particulièrement bas avec 200 000 véhicules vendus.

Une telle brutalité des évolutions n'a jamais été observée. Plusieurs constructeurs ont émis des avertissements sur leur résultat 2020 : BMW, Daimler, Ford, Nissan, Volkswagen.

Les modalités de reprise sont incertaines. La prévision IHS table sur une baisse de 25 % du marché européen pour l'année 2020, basée sur une modélisation en « V ».

- La communauté financière semblait valider cette prévision à la publication des résultats du 1^{er} trimestre. Les différents plans de relance sont de nature à conforter cette prévision.

Cette crise sanitaire conduit également à des ajustements sur les transformations de la mobilité :

- L'automobile, un retour en grâce (temporaire ?) : les modalités de consommation de la mobilité sont plus individuelles avec les mesures de précaution et la défiance des usages vis-à-vis du transport public.
- Report des enjeux de l'automatisation des véhicules : le nécessaire respect des normes CO₂ avait déjà mis en second plan le sujet du véhicule autonome. C'est au tour de l'urgence économique de confirmer son report.

Ce tableau prend en compte une baisse de 50% qui est très en dessus de toutes les prévisions économiques mais ce chiffre nous permet de se projeter sur un scénario extrême.

Le groupe PSA, robuste financièrement, a les moyens de résister à cette crise en limitant l'aide de l'État et sans revoir ses objectifs financiers

Position financière nette de la Division Auto (en M€)



▫ Cette crise sanitaire aura également des impacts économiques lourds pour le groupe PSA. Sa situation financière le place en position favorable pour « résister » :

- ▶ Avec un point mort à 1,8 Mv de voitures, les résultats du groupe peuvent conserver l'équilibre. Cela équivaut à une baisse de 50 % des réalisations de 2019.
- ▶ Avec 10 Mds€ de trésorerie au 1^{er} janvier 2020, le groupe a pu mobiliser aisément, en avance de phase, des lignes de crédits supplémentaires, réduisant le risque de liquidité. Cette sécurité financière s'est concrétisée sans l'aide de l'État et son dispositif de prêts garantis. Le Groupe souhaite ainsi limiter le risque d'une ingérence politique dans sa gouvernance et ses choix stratégiques.

▫ Néanmoins, cette capacité de résistance ne l'exonère pas d'un plan drastique pour en contenir les effets - encore incertains de la crise :

- ▶ Allègement de la masse salariale par recours aux systèmes d'aide au maintien dans l'emploi en vigueur dans la plupart des pays, de 40 % (en Pologne par exemple, les autres 40 % permettant d'assurer le maintien de la rémunération du salarié devant être portés par l'employeur) à 80 % (par exemple en Slovaquie, sous condition).
- ▶ Plans de réduction de coûts immédiats avec une cible de 90 % de baisse des frais généraux et commerciaux (publicité) en avril 2020.



PSA Automobiles - synthèse de notre rapport pour la commission économique du 23 juin 2020

5

La tenue des objectifs de PRF dans ce contexte de crise accroît d'autant la pression pour baisser encore les coûts de fabrication

Objectif 2019-2021
- 700 € PRF par voiture

● -110 € 2019 ● -300 € ? 2020 ● -300 € ? 2021

Atteignable avec Covid ?

€/ véhicule	Cumul économies 2018/2015	2019*
Achats	-509	-200
R&D	-294	
Industrie	-556	0
Compléments (dont transport)	93	
Renchérissement Produits	634	+100
Total	-632	

L'objectif de réduction de PRF était de 250 € par voiture en 2019. La part achat (200 €) a été réalisée, mais les surcoûts de production de Euro 6,2 n'ont pas pu être compensés par la productivité industrielle.

* source entretien

▫ L'année 2019 n'a pas été à la hauteur de l'objectif de PRF du plan Push To Pass 2. Les optimisations industrielles n'ont pas été réalisées dans un contexte de volumes importants par rapport au budget et de lancements industriels... De plus, certains des leviers utilisés touchent leurs limites (compactage par exemple).

▫ Or, la crise sanitaire pèse sur la capacité du groupe à parvenir à réaliser des économies : faiblesse des volumes, protocoles sanitaires impactant la productivité et difficultés financières de certains fournisseurs avec de possibles tensions d'approvisionnement.

▫ Les leviers, en partie nouveaux, devront donc à la fois compenser ces surcoûts temporaires et délivrer les économies attendues :

- ▶ les achats : accroissement des approvisionnements « low cost » en Inde et à Kenitra ;
- ▶ les effets de la commonalité avec le passage à 78 % des modèles Opel sur plateforme PSA (vs 44 % en 2019) ;
- ▶ l'accent mis sur la qualité, très présente dans les tableaux de bord industriels.

▫ L'accélération du déploiement des partenariats (Nidec, Punch, Aisin, Saft) permettra d'accéder plus rapidement à de nouvelles technologies à des coûts attractifs : cela est devenu à notre avis, un pilier de la stratégie du groupe, que votre direction appelle Agilité et qui participe d'une stratégie « First Follower ».



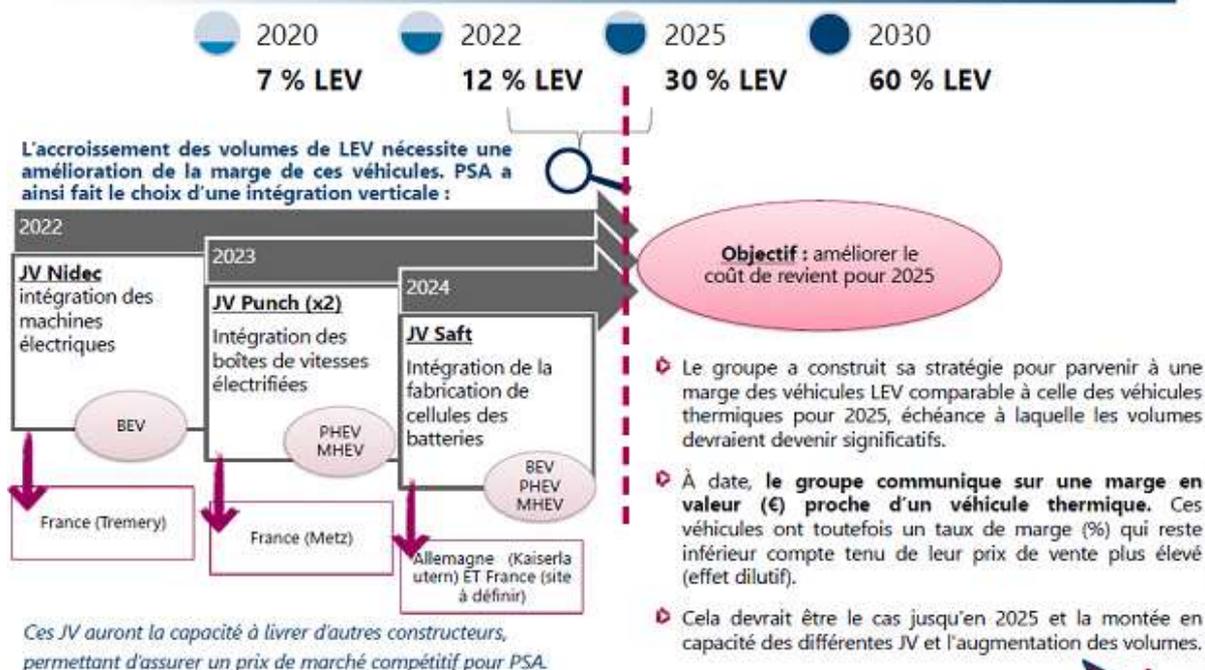
PSA Automobiles - synthèse de notre rapport pour la commission économique du 23 juin 2020

6

La gestion industrielle du redémarrage post Covid : un test de robustesse et de résilience du dispositif industriel européen ?

- ▶ L'agilité et la flexibilité obtenues par ces années de transformations, avec notamment un abaissement du point mort important (aujourd'hui à 1,8 million de véhicules environ) et variabilisation des frais fixes, **ont permis de rendre le groupe insensible à une certaine baisse de volumes, et notamment aux baisses brutales de marchés.** Appliqués à PCD, ils ont été répliqués très rapidement sur le périmètre OV, avec des actions, méthodes et résultats similaires.
- ▶ L'équilibre offre-demande est actuellement bouleversé, et le sera durant de nombreux mois. Suivant les scénarios de redémarrage du marché et les types de véhicules différents, la réponse de PSA peut être différente :
 - ▶ Charger tous les sites en fonction de la demande des véhicules qui y sont produits ?
 - ▶ Déplacer temporairement des productions pour massifier sur certains sites ?
 - ▶ Déplacer des salariés entre sites pour aller vers encore plus de flexibilité ?
- ▶ Les discussions récentes à Hordain illustrent ces possibilités, avec des choix qui répondent à une logique économique :
 - ▶ Pour le groupe, sur cet exemple, il semble alors plus économique de faire venir temporairement les salariés de Gliwice que de faire travailler des intérimaires.
 - ▶ Il semble aussi plus économique de faire travailler la troisième équipe à Hordain que de transférer temporairement la production sur un autre site (Luton et les sites ibériques à même de fabriquer rapidement ces modèles étant eux aussi en forte production).
- ▶ De plus, certains projets en cours sont d'ores et déjà retardés avec un décalage des investissements (transformation de Gliwice, lancement du Grandland, Facelift de l'Insignia). **Les gels annoncés de certains budgets vont-ils mettre à mal la compétitivité de certains sites, notamment sujets à arbitrages « make or buy », ou au contraire y aura-t-il une accélération de certaines transformations (Sochaux ?) ?**

La transition énergétique est préservée par les arbitrages : des projets d'investissement qui conditionnent les résultats de PSA de demain



Le dispositif de pilotage de CO₂ semble porter ses fruits : le groupe PSA est le moins émetteur de CO₂ en Europe sur les 4 premiers mois

	CO ₂ g/km 4 mois 2020	Compliance credits			Status 2020	Target 2020	Target gap
		PI	EC	SC	NEDC	NEDC	NEDC
PSA-Opel	93	3.0	0.0	-4.4	85	91	-6
Nissan	99	3.0	0.0	7.5	89	95	-6
Toyota-Mazda	94	3.0	0.0	0.1	91	94	-3
Volvo	116	3.0	0.0	7.5	105	108	-3
FCA-Tesla	100	3.0	0.0	7.5	90	92	-2
BMW	111	3.0	0.3	7.5	100	102	-2
Renault	102	3.0	0.0	7.5	91	92	-1
AVERAGE	106	3.0	0.1	5.6	98	95	3
Kia	108	3.0	0.0	7.5	97	94	3
Hyundai	109	3.0	0.0	7.5	99	93	6
Ford	106	3.0	0.0	0.8	103	96	7
VW Group	112	3.0	0.0	5.8	103	96	7
Daimler	130	3.0	0.5	7.0	120	102	18

*PI = phase-in EC = eco-innovations SC = super-credits; all CO₂ values are estimates, see methodology section
Source : ICCT, mai 2020

À fin avril, le groupe était conforme à sa cible de pilotage en termes d'émission moyenne en Europe.

Cette conformité repose sur une discipline de fer dans l'exécution maîtrisée des programmes de vente :

- Préparation dès 2019
- Déclinaison des objectifs par pays, par motorisation
- Comité de pilotage qui gère la cible, en anticipation, à la semaine
- Actions correctrices, y compris par les délais de livraison au client
- Un système de prime pour le réseau combinant une mcv en nombre de véhicules et un grammage par point de vente très contraignant (quelle capacité à tenir dans la durée pour des distributeurs multimarques ?).

Cette nouvelle étude met en lumière les capacités des constructeurs à se conformer à la norme CAFE. Néanmoins, les crédits « Phase-in » ont été estimés à 3 grammes pour tous. Cela nous paraît surestimé, mais cela ne remet pas en cause l'atteinte des normes pour PSA, Nissan, Toyota et Volvo.

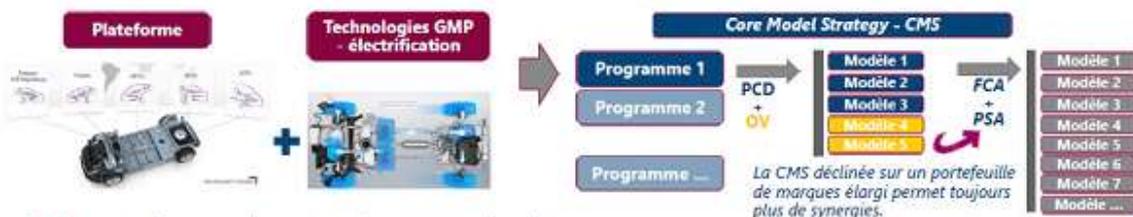
Concrètement, ce système de pilotage assure la conformité indépendamment des volumes.

FCA n'est pas l'un des meilleurs acteurs du CO₂

Une maîtrise des enjeux CO₂ qui permettra à l'entité fusionnée de maximiser le retour sur investissements

Les choix en matière d'électrification se porteront sans doute naturellement vers les solutions technologiques adoptées et développées par PSA. La **Core Model Strategy** de PSA pourrait ainsi être **déployée sur un portefeuille de 14 marques** permettant de franchir une nouvelle étape :

- dans la mutualisation des coûts de développement** : les objectifs de la fusion en ce qui concerne les coûts de développement (technologies, aux produits et plateformes) sont de 1,5 Mds€.
- et dans les économies d'échelle** : les objectifs de la fusion pour les Achats sont de 1,5 Md€ de synergies en année pleine, résultant essentiellement d'un effet d'échelle et d'un alignement sur le meilleur prix.



Le reste des synergies annoncées porte, selon les annonces de votre direction, sur les domaines :

- marketing (négociation tarif),
- informatique et frais généraux (effet taille),
- logistique.

Ces synergies de 3,5 Md€ par an sont attendues dès la 4^{ème} année pour un coût de 2,7 Md€.

Point de vigilance

Se pose la question des limites de la CMS : combien de modèles est-il possible de développer par programme sans risque de **cannibalisation**... ou d'incapacité à concilier des **univers de marques trop différents**.

Le nouvel ensemble fusionné prend une nouvelle dimension : la gestion d'un portefeuille élargi à 14 marques



- Avec FreeToMove, la marque ombrelle de PSA pour les offres de mobilité, ce sont même 15 marques que le Groupe va gérer dans le nouvel ensemble.
- Si la fusion ne devrait voir aucune fermeture d'usine, elle ne verrait également aucune disparition de marque. À l'exception du premium un peu encombré, les territoires de marque semblent effectivement plutôt affirmés. Les maintenir demandera cependant de bien doser l'équilibre entre les synergies attendues et les sacrifices consentis pour garantir les spécificités de chaque territoire.

*Ventes Europe - source Jato

La taille et la configuration du nouveau groupe offrent des opportunités de reconsidérer la Core Model Strategy avec de nouvelles plateformes

Modèle	2019	2018
Fiat Panda	50	100
Fiat 500	170	190
Toyota Aygo	80	82
Renault Twingo	80	87
Renault 5	70	80
VW Up	70	80
VW Polo	70	70
Peugeot 108	50	50
Citroën C1	50	50
Opel Corsa	40	40
Audi	100	100
Total Modèles	1 010	1 140

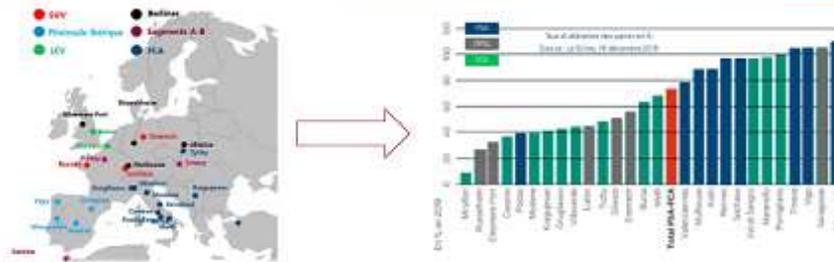
Le segment A, un marché de plus de 1 Million de véhicules, dominé par FCA et que le Groupe a décidé de délaissier (fin de la collaboration avec Toyota, non-renouvellement de C1 ou 108)



Positionnement des plateformes par segment et des technologies par niveau d'équipement (Vision SECAFI)

- PSA a délaissé le marché des petites citadines. Les plateformes « multi-énergie » du groupe n'offrent pas de spécifications adaptées à un segment où la forte pression sur les prix impose de faire des choix technologiques dédiés et optimisés.
- FCA est un acteur de premier plan sur ce segment, mais avec des véhicules (Panda et 500) développés sur une plateforme vieillissante (Type 169) et vraisemblablement inadaptée aux enjeux d'électrification incontournables compte tenu des réglementations sur les émissions de CO₂.
- Au périmètre de la nouvelle entité fusionnée, le savoir-faire de PSA en termes de plateforme et de commonalité (CMS) allié au savoir-faire de FCA et à ses positions fortes sur le segment A (en termes de volume) permettrait d'envisager la déclinaison d'une plateforme dédiée à l'électrique spécifiquement adaptée pour le segment A (poids).
- Un raisonnement similaire s'applique à la plateforme Giorgio, destinée au segment E, un segment où les compromis d'une plateforme EMP2, destinée au segment C/D ont sans doute limité les possibilités pour PSA de proposer un véhicule adoptant tous les codes de ce segment très « premiumisé ».

Des synergies et des complémentarités à concrétiser dans un contexte de dispositif industriel européen sous-utilisé

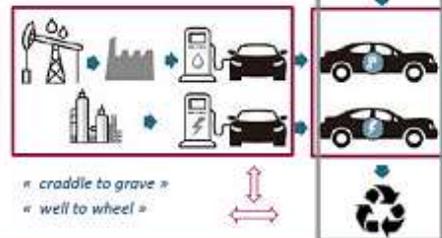


- Le « redressement » attendu de Fiat en Europe, qui constitue a priori un des piliers de la fusion, s'appuie notamment sur les succès des redressements de PSA et de OPEL/VAUXHALL. Ce dernier a été réalisé dans un contexte de rachat d'Opel par PSA et d'une obligation de se désengager des technologies de GM.
- Dans le cas de la fusion FCA/PSA, la **domination d'une technologie PSA ne sera pas « d'autorité »**. La mutualisation de plateforme fera ainsi l'objet de discussions, qui peuvent porter sur la performance technologique (choix rationnel) ou sur une vision plus politisée.
 - ▶ Les plateformes CMP et EMP2 constituent une des pierres angulaires de la politique industrielle de PSA, via la Core Model Strategy permettant de développer 5 modèles via le même programme. FCA dispose pour sa part d'une plateforme Giorgio (Seg E).
 - ▶ Le développement d'une nouvelle plateforme dédiée aux BEV – ou au minicar – pourrait être une des clés des synergies dans le deal.
- La rapidité de l'émergence des synergies, à la fois en termes de R&D, de développement des programmes et d'efficacité industrielle, dépendra donc aussi de la rapidité des choix qui seront faits sur les plateformes.
 - ▶ Sauf à migrer « brutalement » de nombreux programmes sur les plateformes de l'un ou l'autre constructeur, ces synergies ne seront sans doute ni aussi rapides, ni aussi importantes que lors de l'intégration d'OV, sans compter les contraintes que la crise sanitaire amène sur le cash disponible pour mener à bien ce genre d'actions.

La recomposition du dispositif industriel peut dès à présent intégrer le défi de la neutralité carbone

- En décembre 2019, l'Union européenne s'est engagée à atteindre la **neutralité carbone d'ici à 2050**.
 - ▶ « Nous sommes arrivés à un accord sur le changement climatique, c'est très important, c'est crucial », a insisté le président du Conseil européen, Charles Michel.
- Déjà dans la foulée de la COP21, plusieurs entreprises dont PSA ont rejoint la SBTi (« Science Based Targets initiative ») pour plus de transparence sur les trajectoires de réduction de CO₂ qu'elles ont adoptées.
- Une grande partie des émissions de CO₂ liées au processus de fabrication est due à l'intensité carbone de l'énergie, souvent de l'électricité, disponible dans le pays d'implantation des usines.
- L'intensité carbone de l'énergie d'un pays dépend de ses choix énergétiques. Dans une optique de neutralité carbone, une **énergie décarbonée** peut devenir un facteur d'attractivité pour les pays.

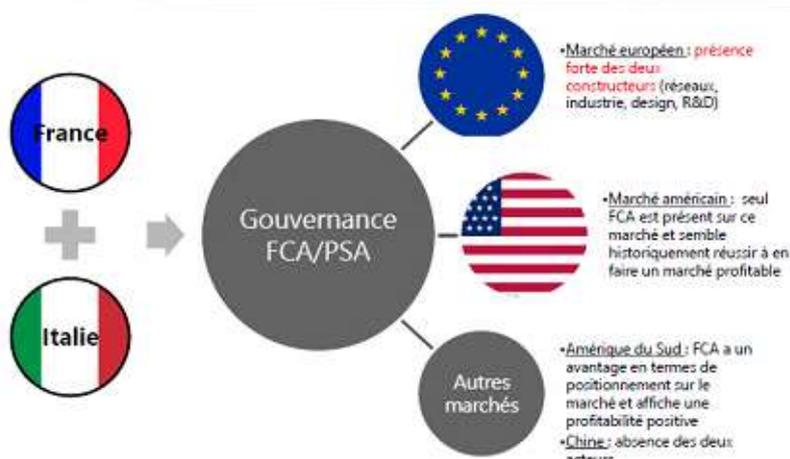
L'impact carbone total d'une activité doit prendre en compte la **fabrication** (« cradle to grave » – du berceau à la tombe) et **l'usage** du produit (« well to wheel »). La réglementation sur les émissions de CO₂ ne prend en compte qu'une partie de l'usage (« from tank to wheel »).



Avis SECAFI

L'adaptation d'un dispositif industriel aussi vaste et complexe que celui de PSA prendra du temps. La prise en compte des contraintes liées à la neutralité carbone dans les décisions d'investissements doit donc se faire de manière anticipée. Peut-être est-il temps pour les constructeurs automobiles ?

Les décisions à venir interviendront dans un groupe mondial avec une gouvernance bicéphale



Le nouveau groupe sera sous une gouvernance européenne, avec une sensibilité nationale forte, d'autant que FCA a fait une demande d'aide à l'État italien.

Toutefois, les intérêts du nouvel ensemble ne se réduisent pas à l'Europe. Le deuxième pilier du groupe sera le marché nord-américain.

Quelle sera l'organisation du nouvel ensemble en termes de centre de décision ?

L'abandon du partenariat avec Huawei illustre la propension à prendre en compte des intérêts américains sur certains choix stratégiques.

- ▶ Le principe de la fusion peut nécessiter des ajustements sur le dispositif initial au regard de la dégradation de la situation financière du groupe FCA versus le niveau de trésorerie du groupe PSA.
 - ▶ L'accord de rapprochement prévoyait notamment le versement d'un dividende exceptionnel de 5,5 Mds€ aux actionnaires de FCA et, en miroir, autorisait la cession de Faurecia aux actionnaires de PSA.
 - ▶ FCA a-t-il les capacités de verser ce dividende ? PSA a-t-il la nécessité de se séparer de l'équipementier à un moment (boursier) aussi peu favorable ?
- ▶ L'écart positif de valorisation du groupe PSA vs FCA s'est accru pendant la crise sanitaire, augmentant la prime de contrôle consentie par PSA.

Certaines décisions du groupe PSA semblent d'ores et déjà suspendues à la fusion

- ▶ Certains arbitrages (report d'investissements notamment) trouvent un nouvel éclairage avec les enjeux de la fusion FCA/PSA. Les choix dictés par la crise sanitaire peuvent aussi présager d'une modification des dispositifs industriels dans le cadre du nouvel ensemble FCA-PSA.
- ▶ Pour reprendre l'exemple de Gliwice et des VUL :
 - ▶ Le décalage de l'investissement à Gliwice (qui doit transformer le site pour produire les gros utilitaires actuellement produits à SevelSud, site commun avec FCA) a été décidé avec la crise Covid.
 - ▶ Ce décalage pourrait aussi permettre de repenser opportunément le projet et on peut imaginer une transformation de Gliwice visant à desserrer la contrainte capacitaire d'Hordain et Luton pour la production des utilitaires moyens. Ce faisant, SevelSud conserverait les volumes actuels et le groupe diminuerait le risque lié au Brexit (Gliwice en back up de Luton).

"Breaking news"

Au moment de la finalisation de ce rapport, la commission européenne annonce une phase 2 dans le dossier de rapprochement FCA/PSA. Il s'agit notamment d'une « enquête approfondie » sur les positions fortes du nouvel ensemble sur le segment des VUL dans certains pays.



Avis SECAFI

- ▶ Le dispositif industriel européen nous semble être à un moment clé, où les décisions prises dans les mois à venir pourraient aussi impacter les transformations à plus long terme.
- ▶ L'intégration de cette nouvelle dimension tend à réviser les logiques éprouvées jusque-là (cluster, régionalisation...).

- ▶ PSA clôture l'année 2019 avec brio et met en valeur dans ses communications financières sa « maîtrise », même dans un contexte de marasme généralisé. Cette maîtrise s'exerce dans les domaines qu'il juge essentiels :
 - ▶ exécution de ses plans stratégiques et atteinte de ses objectifs ont redonné confiance au groupe et aux marchés,
 - ▶ solidité des fondamentaux économiques, base de la performance : variabilisation frais, CMS, Pricing power,
 - ▶ préparation soignée de l'atteinte des normes CAFE et pilotage rigoureux du CO2.
- ▶ Dans un monde automobile en forte mutation (autonomie, motorisation, consommation), cette volonté de maîtrise se traduit dans la stratégie par des options de First Follower : chaque investissement doit participer à la création rapide de valeur et la prise de risque reste mesurée, a contrario d'une stratégie d'innovation de défrichage à la TESLA. La période récente, en croissance (2012-2018), a démontré l'efficacité de cette stratégie de « frugalité », permettant au groupe PSA d'arborer une position favorable (vs Renault, vs Fiat..).
- ▶ Le prochain enjeu s'inscrit dans un contexte diamétralement différent : une fusion entre égaux avec FCA dans un marché en baisse, sous perfusion des aides publiques qui faussent l'évolution darwinienne rampante juste avant la crise. PSA en a bénéficié en 2012 et le scénario se reproduit aujourd'hui au bénéfice d'autres constructeurs.
- ▶ La crise sanitaire a accéléré la transition vers le nouvel ensemble FCA/PSA, légitimant un attentisme dans certaines décisions structurantes, voire leur remise en cause. Ainsi l'ancien périmètre PCD perd de sa suprématie, dilué dans un ensemble plus politisé et plus mondialisé. Ceci peut expliquer la forte pression mise par le Groupe sur ses fournisseurs et la filière automobile française en particulier.
- ▶ Sans doute les salariés du périmètre historique PCD doivent-ils se faire à l'idée que le Groupe, et ses centres de décision, s'émancipent de l'héritage de ce périmètre au profit d'une mondialisation de la culture de l'entreprise. C'est sans doute le prix à payer pour la réussite économique.

4. Information et consultation du Comité Social Economique Central sur les conditions de mise en œuvre de mesures de Ruptures Conventionnelles Collectives basées sur le Dispositif d'Adéquation des Emplois et des Compétences de PSA Automobiles (bilan 2019 et Q1 – 2020) Bilan de l'activité des Espaces de Mobilité et Développement Professionnel et du cabinet de reclassement

CONGÉ DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES SÉNIORS

			OPU	OP	TAM	Cadre	Total	
Industriel	Province	CAEN	4	6	4		14	
		CHARLEVILLE	10	30	6	1	47	
		HERIMONCOURT		1	1		2	
		METZ	3	24	1		28	
		MULHOUSE	45	34	7		86	
		RENNES	104	77	32	6	219	
		SEPT-FONS	1	1			2	
		Sochaux / Belchamp	23	26	12	3	64	
		TREMERY	32	82	18	1	133	
		VALENCIENNES	1	29	13	1	44	
		VESOUL	17	17	2		36	
		HORDAIN	14	8	3		25	
		DOUVRAIN	17	61	26	6	110	
		Total Province		271	396	125	18	810
		Région parisienne	POISSY SITE IND	9	26	19	1	55
			SAINTE OULEN	8	11	8	7	34
			Total Région parisienne	17	37	27	8	89
Total Industriel		288	433	152	26	899		
Tertiaire et R&D	Province	BESSONCOURT			1	1	2	
		Total Province			1	1	2	
		Région parisienne	CARRIERES S POISSY		3	5	1	9
			POISSY C EXPERTISE			25	20	45
			RUEIL MALMAISON			2	2	4
			VELIZY / LA FERTE VIDAME		4	25	9	38
		Total Région parisienne		8	62	33	103	
Total Tertiaire et R&D		8	63	34	105			
Total		288	441	215	60	1 004		