

# Automobile mondiale

## Étude des fournisseurs 2025

« Stagformation » : tendances, perspectives et recommandations pour traverser la stagnation et la transformation

# Résumé de la gestion

**T** L'industrie mondiale des fournisseurs automobiles est confrontée à un marché difficile paysage, assombri par une croissance stagnante, une incertitude géopolitique, concurrence croissante et pressions croissantes sur les coûts dues à une évolution technologique prolongée transformations. En substance, ce que nous observons actuellement dans le secteur automobile L'industrie des fournisseurs peut être décrite à juste titre comme une période de « stagformation », où La stagnation de la croissance des volumes s'accompagne d'un besoin urgent de transformation modèles d'affaires établis.

Les performances financières des fournisseurs automobiles reflètent ce défi sentiment, avec des marges EBIT restant inférieures de 2 points de pourcentage à celles d'avant la Covid niveaux. Bien qu'il y ait eu une stabilisation temporaire en 2023, les prévisions indiquent une nouvelle baisse en 2024, les moyennes du secteur devant chuter à 4,7 %. s'attendre à ce que les problèmes de rentabilité persistent et s'intensifient probablement dans les années à venir, entraînée par cinq tendances clés : 1) stagnation du volume des ventes mondiales, 2) adoption plus lente véhicules électriques à batterie (BEV), 3) la hausse des coûts des logiciels et l'augmentation de la clientèle demande de systèmes avancés d'aide à la conduite (ADAS) et de connectivité caractéristiques, 4) les pressions économiques et concurrentielles croissantes en Chine, et 5) la résurgence des tensions géopolitiques et des barrières commerciales mondiales.

Pour rester compétitif dans le paysage automobile dynamique d'aujourd'hui et se préparer pour l'avenir, nous recommandons aux fournisseurs d'optimiser leurs portefeuilles grâce à partenariats, rationaliser leurs offres de produits et se concentrer sur des aspects stratégiques technologies. Les fournisseurs occidentaux doivent prioriser les améliorations structurelles des coûts pour rester compétitif face à la pression croissante des acteurs chinois. Technologie et Les leaders en matière de coûts devraient se concentrer sur une expansion stratégique et bien exécutée pour soutenir leur avantage. Compte tenu de l'accélération de la dynamique géopolitique et de la volatilité des marchés, Il est crucial de mettre en œuvre des stratégies régionales claires et rigoureuses. Ces stratégies sera essentiel pour assurer la résilience, améliorer la rentabilité et améliorer structures de capital.

# Contenu

Page	4	1	Commencer
	5	2	État de santé du secteur automobile
	9	3	Bilan de la santé financière du secteur automobile industrie des fournisseurs
	13	4	Tendances et implications des principaux fournisseurs 4.1/ Stagnation du volume de production mondial 4.2/ Ralentissement du BEV et augmentation de la pression 4.3/ Véhicules définis par logiciel 4.4/ Marché chinois et compétitivité 4.5/ Évolutions géopolitiques
	24	5	Recommandations

## Rapide Faits

# 4,7%

Estimation au  
niveau de l'industrie  
Marge EBIT en  
2024

# 67%

Part de  
marché attendue  
des équipementiers locaux en  
La Chine en 2030

# 111 m

Surcapacités  
de production dans

l'industrie  
automobile,  
2020-2030

# 1 Commencer

Ces dernières années ont été difficiles pour le secteur des équipementiers automobiles.

Le rebond de la Covid s'est essouffé, avec une croissance médiocre et une augmentation des coûts, de la réglementation et de l'offre défis.

Bien que nous ayons constaté une certaine stabilisation et reprise jusqu'au premier semestre 2024, la

L'environnement automobile est devenu de plus en plus difficile tout au long de l'année.

Le marché automobile connaît un ralentissement et une surcapacité, des changements structurels et une hausse

Les coûts intensifient la concurrence. Nous observons cinq tendances majeures dans le secteur automobile.

marché qui ont des conséquences spécifiques pour l'industrie des fournisseurs :

1. La production mondiale stagne, l'Europe se rétablissant le plus lentement, tandis que la Chine et L'Asie du Sud est le principal moteur de la modeste croissance du volume mondial.
2. Les ventes de véhicules électriques stagnent en Europe et en Amérique du Nord en raison de la suppression des subventions, mais Les véhicules hybrides connaissent un regain d'intérêt.
3. Les véhicules définis par logiciel (SDV) devraient devenir de plus en plus dominants dans le années à venir, impactant à la fois les OEM et les OES.
4. L'environnement du marché en Chine devient encore plus difficile avec une concurrence féroce entre Les équipementiers, ce qui entraîne une nouvelle compression des marges.
5. L'accélération de la dynamique géopolitique remodèle le commerce mondial des principaux constructeurs automobiles régions par le biais de tarifs et de subventions visant à favoriser la compétitivité économique locale.

**”** Pour naviguer dans les complexités  
« En matière de « stagformation », les  
fournisseurs automobiles doivent donner la  
priorité aux partenariats stratégiques et  
optimiser leurs portefeuilles pour rester  
compétitifs dans un paysage de  
marché en évolution rapide. »

Felix Mogge, associé principal, Roland Berger

# 2

## État de santé du secteur automobile

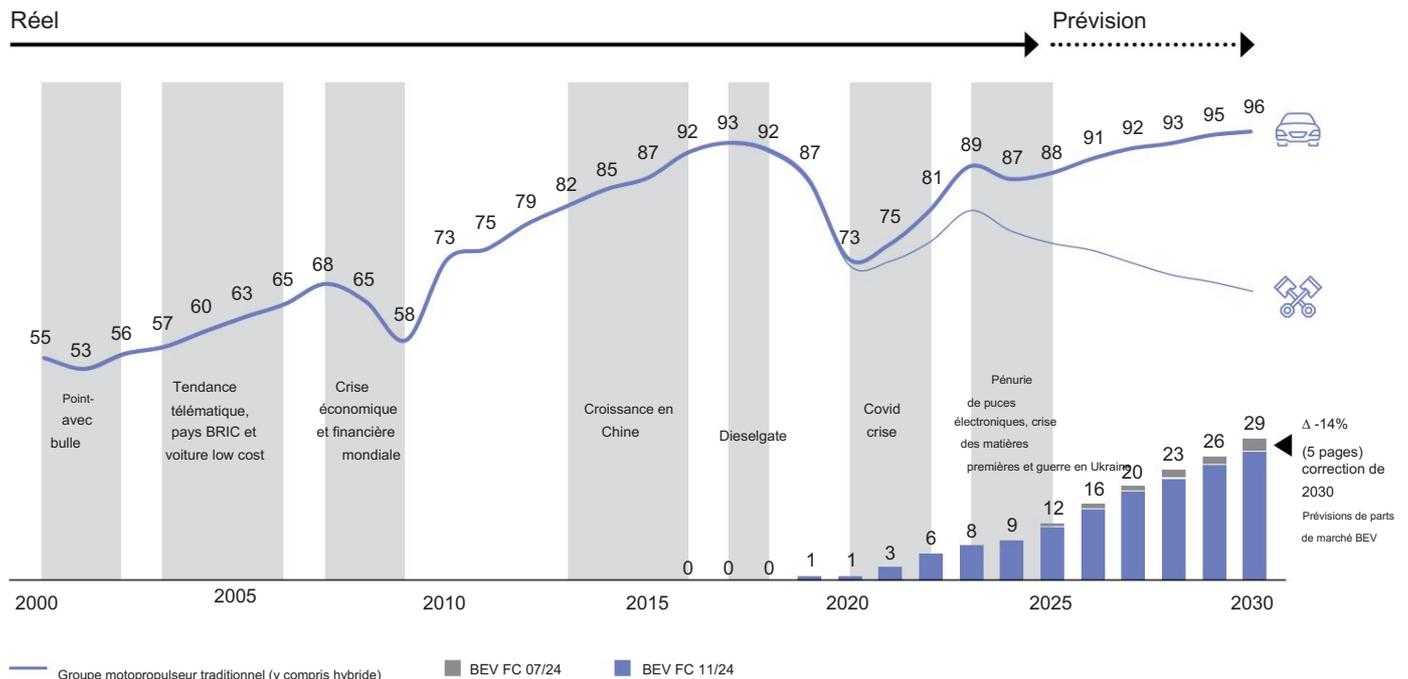
### La reprise s'est arrêtée, avec des défis notamment en Europe et pour les véhicules électriques

Les perturbations sans précédent de ces dernières années, du Covid-19 aux semi-conducteurs  
 Les pénuries et les tensions géopolitiques accrues ont plongé l'industrie automobile dans une  
 forte baisse. Notre analyse montre qu'après une certaine reprise en 2023, 2024 a été marquée par  
 Les défis s'accroissent à nouveau. Dans cette section, nous examinons certains des principaux indicateurs de performance.  
 indicateurs de l'industrie des fournisseurs, qui sont fondamentaux pour leur performance financière,  
 comme examiné dans le chapitre 3 suivant.

### Production mondiale de véhicules : les volumes de production ne devraient se redresser progressivement que vers la fin de cette décennie

La production mondiale de véhicules, qui est tombée à 73 millions d'unités en 2020, devrait dépasser  
 96 millions d'unités en 2030. Les prévisions suggèrent que les niveaux records d'avant la Covid ne seront pas atteints  
 avant 2028. La transition technologique des groupes motopropulseurs, passant des moteurs à combustion interne (MCI)  
 aux véhicules électriques à batterie (VEB), continue de jouer un rôle clé dans cette croissance. Malgré les défis uniques  
 auxquels la production de VEB est actuellement confrontée, elle demeure un facteur important pour façonner la trajectoire  
 de croissance du secteur jusqu'en 2040 .

A La reprise de l'industrie automobile s'est arrêtée et ne devrait pas revenir aux niveaux d'avant la Covid avant 2028  
 Production automobile mondiale<sup>1</sup>, 2000-2030 [millions d'unités]



## Production régionale de véhicules : la Chine et les pays du Sud mènent la reprise

La Chine et les pays du Sud sont les moteurs de la reprise. Les volumes de production en Chine devraient passer de 29 millions d'unités aujourd'hui à 33 millions d'unités d'ici 2030, avec une croissance également attendue en Amérique du Sud et en Asie du Sud. Les marchés européens et nord-américains ne devraient connaître qu'une reprise modeste d'ici 2030. L'Europe devrait stagner à environ 16-17 millions d'unités, tandis que l'Amérique du Nord devrait connaître une augmentation progressive jusqu'à environ 15-16 millions d'unités. Ces deux chiffres restent inférieurs aux niveaux pré-Covid 19 millions et 16 millions d'unités respectivement.

Alors que l'importance de la Chine dans le paysage automobile mondial continue de croître, l'Europe et l'Amérique du Nord devraient rester une priorité pour les acteurs du secteur. Bien que le marché mondial du Sud connaît une croissance notable, son influence sur les revenus et les pools de bénéfices est anticipée être limitée.

## Marché des véhicules électriques : l'adoption des véhicules électriques ralentit, mais les fortes ventes d'hybrides soutiennent la croissance

D'un point de vue technologique, l'adoption des véhicules électriques à batterie progresse plus lentement que prévu. Les véhicules électriques à batterie devraient représenter 41 % des ventes mondiales de véhicules légers d'ici 2030, une baisse de 12 points par rapport aux prévisions de décembre 2023. Une forte baisse de stimulations gouvernementales et changements de politique après les élections dans l'UE et aux États-Unis, ainsi qu'une moindre pression des constructeurs automobiles sont les principales raisons de cette correction. Les coûts toujours élevés et les tarifs limités des infrastructures renforcent encore le scepticisme des consommateurs et leur réticence à passer aux véhicules électriques. Les véhicules électriques devraient toutefois augmenter leur part du marché des véhicules légers, contribuer à combler le retard de croissance des véhicules électriques à batterie. Les consommateurs recherchent une technologie de transition entre les véhicules ICE et les BEV en attendant que l'infrastructure de recharge s'améliore et que la technologie BEV arrive à maturité.

Au niveau régional, la Chine et l'Europe stimulent la croissance des véhicules électriques et hybrides, avec des véhicules électriques la pénétration devrait atteindre 50 à 55 % dans les deux régions d'ici 2030. L'Amérique du Nord, quant à elle, en revanche, on prévoit qu'elle sera à la traîne, l'adoption des véhicules électriques à batterie ne devant atteindre que 20 à 30 %. Le ralentissement devrait être influencé par les changements législatifs apportés dans le cadre du nouveau système fiscal américain. présidence.

## Comparaison sectorielle : Le secteur des fournisseurs automobiles est sous-performant par rapport aux autres secteurs

Comparé à d'autres industries, le secteur des fournisseurs automobiles a sous-performé ces dernières années, notamment en termes de rentabilité industrielle. Tandis que d'autres industries, comme les industries plus larges ou MedTech, n'ont connu qu'une croissance modérée et une reprise plus rapide. Après la crise du Covid-19, le secteur de l'approvisionnement automobile a enregistré une modeste reprise de ses revenus et de sa rentabilité, mais à un niveau structurellement inférieur. 

**B** Par rapport à d'autres secteurs, l'industrie des équipementiers automobiles a considérablement perdu élan ces dernières années

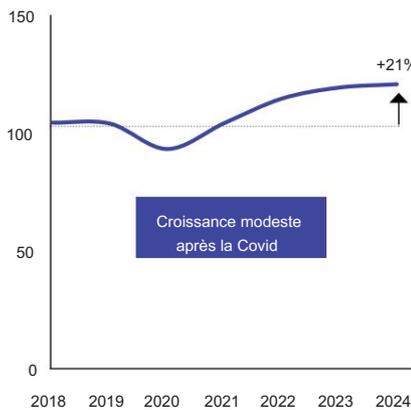
Évaluation de l'état de santé de l'industrie, 2018-2024 [Indexé ; %]

**Fournisseurs automobiles**

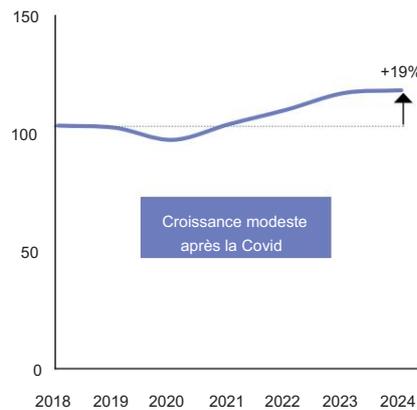
**Industriels1**

**MedTech1**

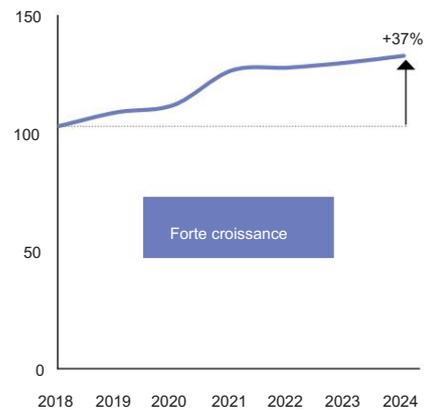
Chiffre d'affaires [Indexé 2018 = 100]



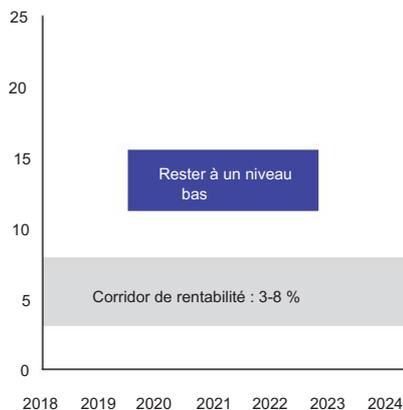
Chiffre d'affaires [Indexé 2018 = 100]



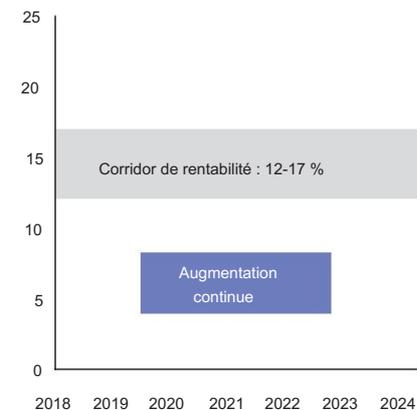
Chiffre d'affaires [Indexé 2018 = 100]



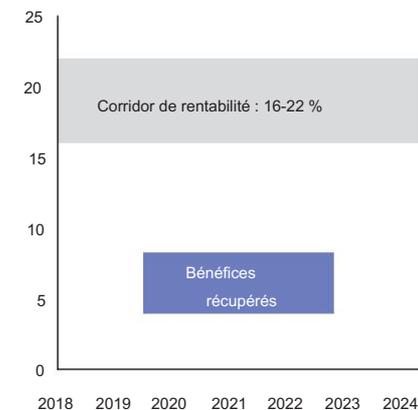
EBIT [%]



EBIT [%]



EBIT [%]



**Emporter**

- La base de revenus des fournisseurs automobiles s'est stabilisée après un ralentissement important dû au Covid-19
- Cependant, les forces de transformation exercent une pression supplémentaire sur les niveaux de rentabilité déjà réduits du secteur automobile

- Les industries ont affiché une reprise post-pandémique stable, portée par les effets de rattrapage des dépenses d'investissement, la stabilité des niveaux de prix et les infrastructures programmes
- Une rentabilité saine est rendue possible par des produits spécialisés, des modèles commerciaux efficaces, l'excellence opérationnelle et une gestion stratégique des coûts

- MedTech capitalise sur la croissance des macro-tendances telles que le vieillissement de la population, l'accès accru aux soins de santé et l'augmentation des maladies liées au mode de vie
- Des niveaux de rentabilité supérieurs découlent de produits innovants à haute valeur ajoutée et d'une concurrence moindre sur un marché réglementé

1 Top 25 des entreprises par capitalisation boursière

Source : base de données des fournisseurs Roland Berger/Lazard, Bloomberg octobre 2024

## Cotes de crédit et taux d'intérêt : la pression financière augmente en raison de risques de crédit plus élevés et de taux d'intérêt probablement élevés

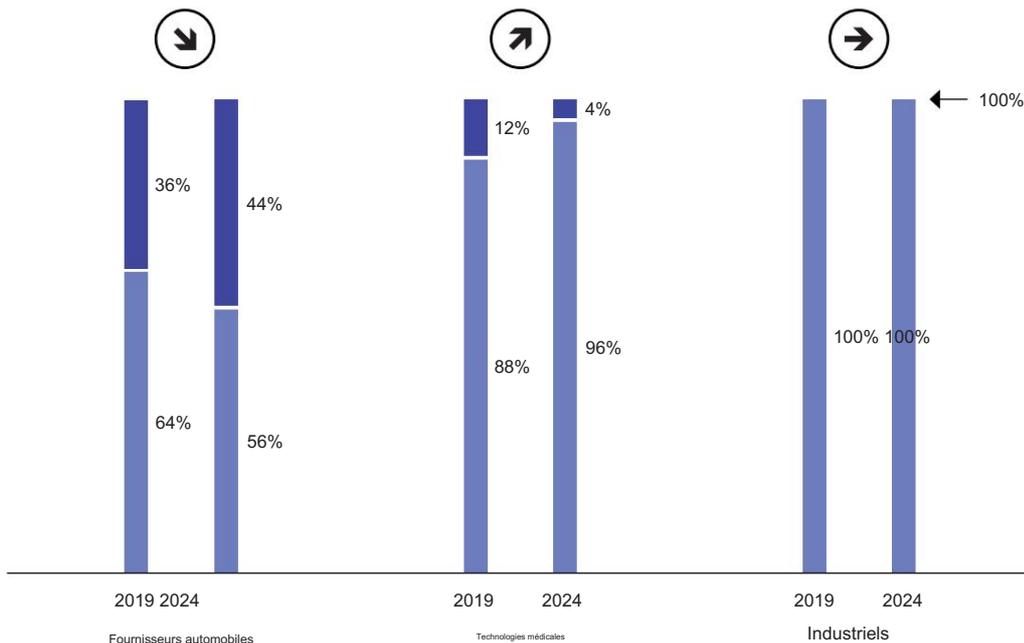
Les notations de crédit soulignent les conditions de marché difficiles pour les équipementiers automobiles : plus de 40 % des 25 plus grands équipementiers automobiles (en termes de capitalisation boursière) sont désormais classés dans la catégorie « non-investment grade ». Cette proportion est nettement supérieure à celle d'autres secteurs, tels que en tant qu'entreprises MedTech ou industrielles, où moins de 5 % des 25 premières entreprises respectives sont non-investment grade.

La proportion plus faible de notations de qualité investissement augmente les coûts de refinancement et les risques pour fournisseurs automobiles, ce qui ajoute une pression à la stabilité financière dans un secteur qui nécessite des capitaux pour innovation et transformation technologiques. Ce secteur est encore confronté à des dépenses d'investissement importantes. exigences pour la transformation des véhicules électriques à batterie, les feuilles de route des véhicules définis par logiciel et les ambitions de conduite autonome pour les années 2030

La persistance de taux d'intérêt élevés a creusé l'écart entre l'EBIT et l'EBT, accentuant encore davantage pression sur la rentabilité avant impôts. En 2023 et 2024, par exemple, les paiements d'intérêts ont diminué EBIT de plus de 20 % pour générer un résultat avant impôts. Ce changement structurel devrait perdurer, car L'ère des politiques de taux zéro est terminée et les taux d'intérêt pourraient baisser plus lentement que prévu initialement pour maintenir l'inflation sous contrôle.

### Les dégradations de la note de crédit reflètent des conditions de marché difficiles pour les fournisseurs automobiles par rapport aux autres industries

Notations de crédit par secteur – 25 premiers acteurs mondiaux<sup>1</sup>, 2019-2024 [%]



■ Catégorie non-investissement ■ Catégorie d'investissement

<sup>1</sup> Top 25 par secteur par capitalisation boursière ; hors fabricants de pneus et NVIDIA

Source : Bloomberg octobre 2024

## 3

## Bilan de la santé financière du secteur des équipementiers automobiles

### Chiffre d'affaires des fournisseurs et EBIT : les revenus se redressent mais la rentabilité est en baisse

Les revenus du secteur des fournisseurs se redressent lentement depuis la pandémie de Covid-19, notamment en 2022 et 2023, en partie sous l'effet de l'inflation. Plus important encore, la rentabilité a structurellement baissé. Les marges EBIT mondiales se sont élevées à 5,3 % en 2021 et 2023, soit une baisse de deux pour cent. perte de points par rapport à 2016/17, et une perte de 25 % en termes absolus. Cette tendance à la baisse est devrait se poursuivre jusqu'en 2024, avec des estimations de marge EBIT au niveau du secteur projetées à 4,7 %.

Cette baisse est due au ralentissement de la production lié à la Covid-19 et aux augmentations liées à l'inflation. en termes de coûts de personnel et de matériel. Les marges d'EBIT des fournisseurs traditionnels se situent désormais à un niveau désavantage par rapport aux autres acteurs du secteur automobile. Les fabricants de semi-conducteurs et les sociétés de logiciels, par exemple, ont enregistré des marges EBIT beaucoup plus élevées de 21,6 % et 35,5 % respectivement. Face à la pression croissante sur les équipementiers, les marges des fournisseurs devraient rester sous pression dans les années à venir .

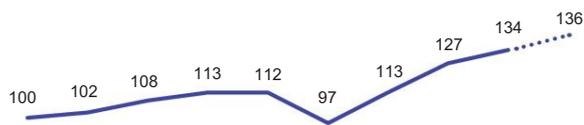


#### D L'industrie des fournisseurs automobiles a structurellement perdu environ 2 points de pourcentage de sa marge EBIT par rapport aux niveaux d'avant Covid, et devrait tomber en dessous de 5 % en 2024

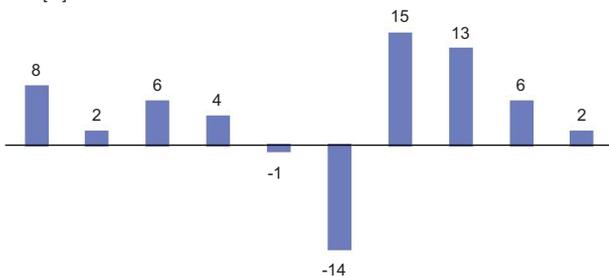
Indicateurs clés de performance des fournisseurs, 2015-2024 (n = ~600 fournisseurs)

#### Évolution du chiffre d'affaires mondial

Indexé [2015 = 100]



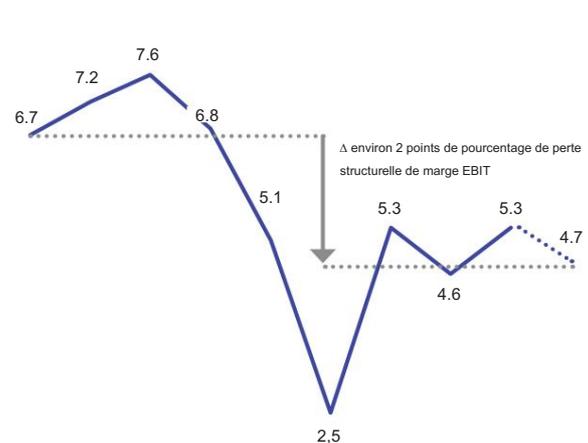
YoY [%]



2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024

FC

#### Marge EBIT [%]



2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023

2024

FC

Source : Informations sur l'entreprise, base de données des fournisseurs Roland Berger/Lazard

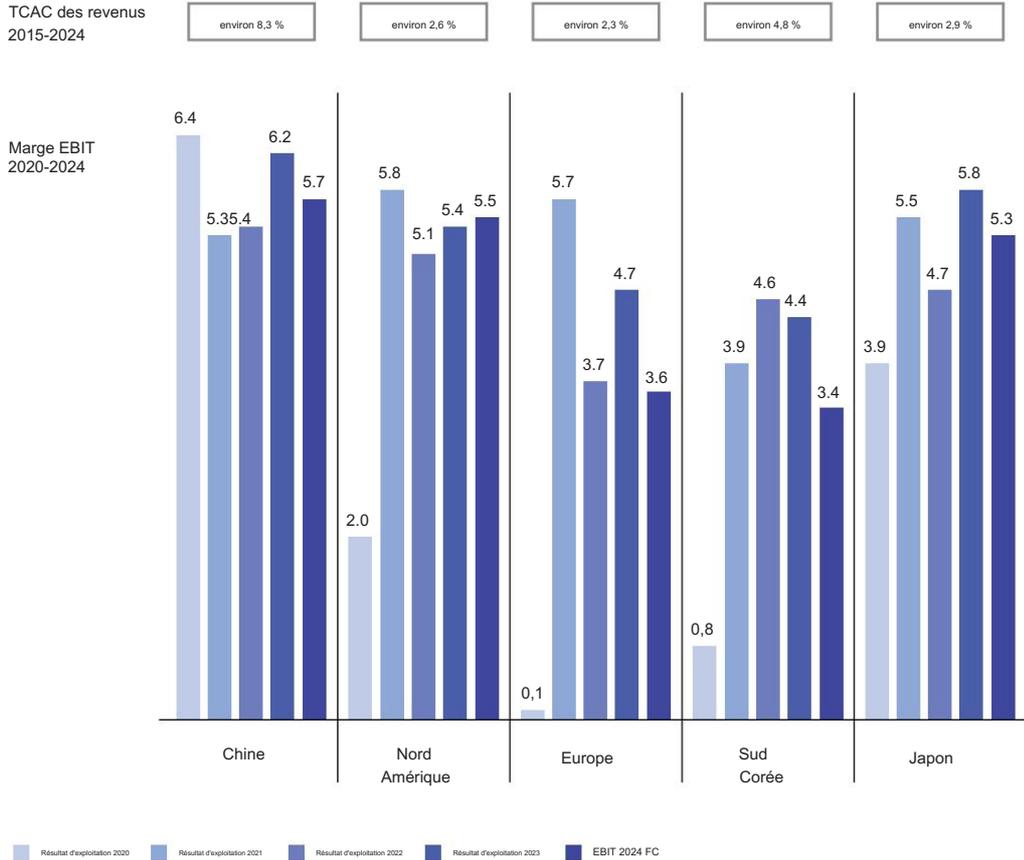
## EBIT par région : les marges bénéficiaires mondiales se détériorent, la Chine enregistrant les rendements les plus élevés

Les pressions et les défis croissants auxquels fait face le secteur automobile continuent d'entraîner une baisse des marges bénéficiaires. Les fournisseurs chinois ont enregistré les marges d'EBIT les plus solides en 2024 (5,7 %), tandis que les fournisseurs européens (3,6 %) et sud-coréens (3,4 %) sont ceux qui souffrent le plus. La baisse de la demande, notamment au second semestre 2024, conjuguée à des négociations de prix plus tendues avec les équipementiers, a entraîné une baisse des marges bénéficiaires. pression sur la rentabilité des fournisseurs.

Les fournisseurs chinois ont bénéficié de la demande croissante des fabricants d'équipement d'origine (OEM) sur le marché intérieur, alimentée par le gouvernement des incitations et des investissements privés, une clientèle croissante et une optimisation de l'empreinte. Cependant, cette tendance a également ralenti en 2024, avec une concurrence accrue sur les prix de la part des OEM. pression et les surcapacités parmi les marques régionales. En Amérique du Nord, les opérations Les initiatives d'excellence ont été contrebalancées par la hausse des coûts de main-d'œuvre et des pénuries, ainsi que par la stagnation volumes de production. Les fournisseurs européens ont été les plus durement touchés par les faibles niveaux de production, les surcapacités et l'inflation des coûts de main-d'œuvre .

■ Toutes les grandes régions, à l'exception de la Corée du Sud, enregistrent une augmentation de leur marge en 2023, avant que la plupart ne connaissent une nouvelle détérioration en 2024

Indicateurs clés de performance des fournisseurs par région [%]



Source : Informations sur l'entreprise, base de données des fournisseurs Roland Berger/Lazard

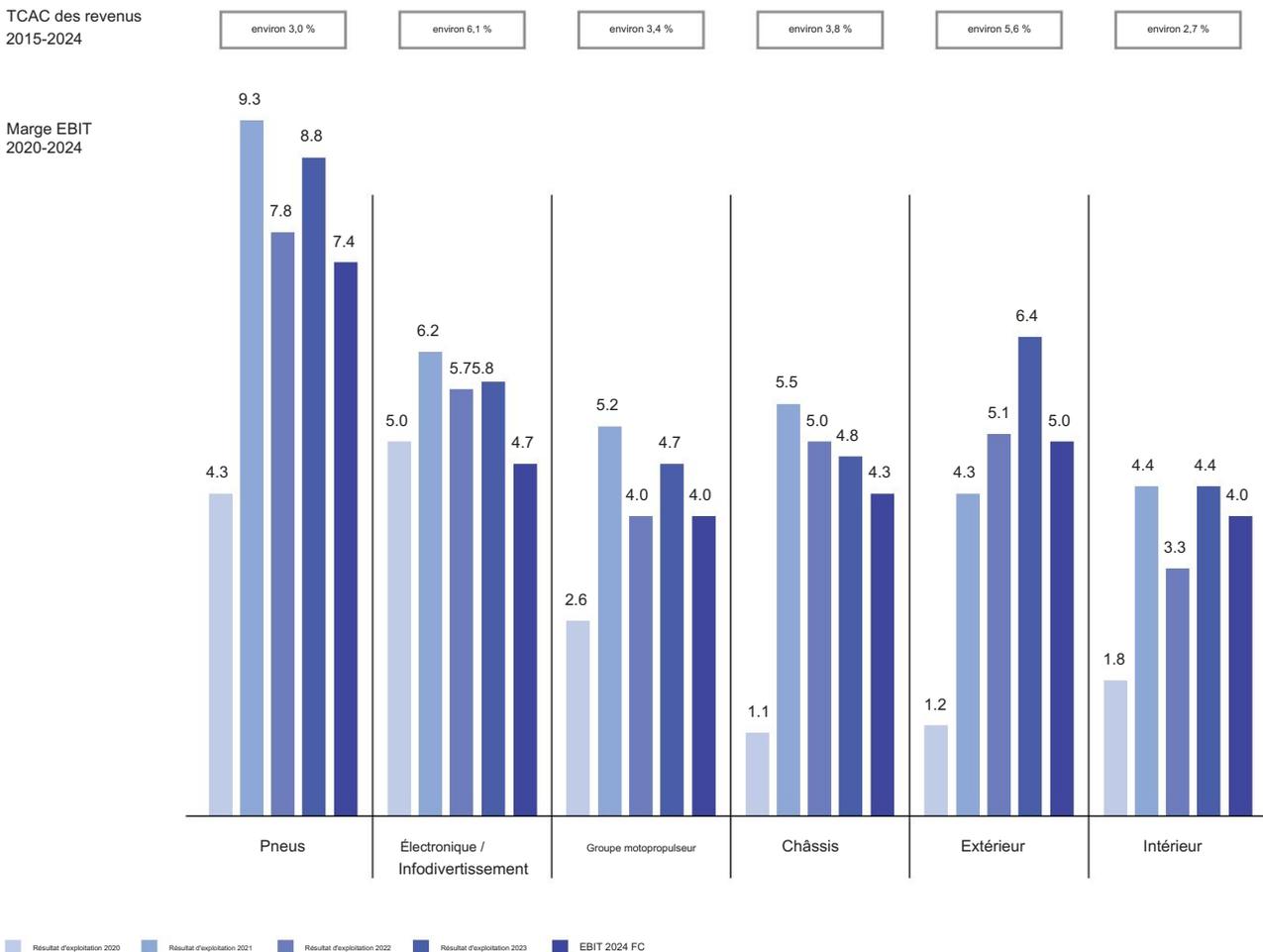
## EBIT par segment de produit : les marges sont globalement cohérentes entre les segments, les fournisseurs de pneus étant en tête

Les fournisseurs de pneumatiques sont restés le premier groupe d'équipementiers d'origine en 2024, avec une marge d'exploitation de 7,4 %, portée par la stabilisation des prix des matières premières, une réorientation vers des produits à plus forte valeur ajoutée (tels que les pneus pour véhicules électriques et SUV) et des marges structurellement plus élevées sur leurs activités de pièces détachées. compensé la baisse des ventes de véhicules électriques en capitalisant sur la croissance renouvelée des moteurs à combustion interne rentables et des composants hybrides, tandis que les acteurs extérieurs et intérieurs, notamment en Asie, ont bénéficié la légère reprise de la production automobile et la stabilisation de l'inflation des prix des matériaux.

Les fournisseurs de composants électroniques et d'infodivertissement ont connu une baisse de leurs marges, malgré les taux de croissance annuels composés (TCAC) les plus élevés. La quantité croissante de contenu demandée par Les OEM ont été compensés par des dépenses importantes en R&D, des coûts croissants des pièces électroniques et des dépenses élevées de lancement de produits .

### F L'évolution des marges est hétérogène selon les catégories de produits – Le segment des pneus reste le plus rentable

Indicateurs clés de performance des fournisseurs par produit [%]

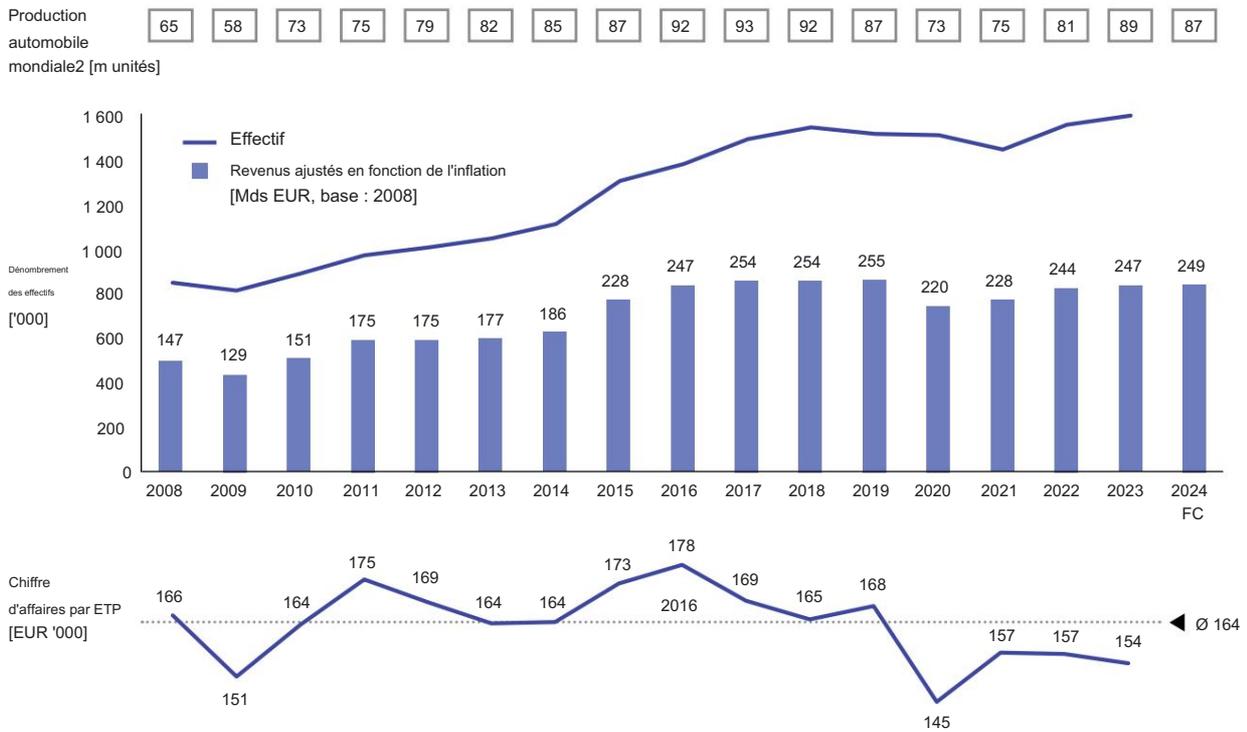


Source : Informations sur l'entreprise, base de données des fournisseurs Roland Berger/Lazard

## Rentabilité à court terme : les gains sont peu probables en raison des frais généraux excessifs chez de nombreux fournisseurs

Les gains de rentabilité à court terme semblent difficiles pour les fournisseurs, en partie en raison de leur Structures générales élargies. Par exemple, les effectifs des huit principaux fournisseurs mondiaux a augmenté d'environ 2 % pour atteindre 1,6 million par an entre 2016 et 2023, malgré une production stable Volumes et revenus. La plupart des fournisseurs de premier rang s'attaquent désormais à ce problème économiquement insoutenable, en réduisant jusqu'à 5 à 10 % de leurs effectifs totaux .

Malgré l'absence de croissance réelle pour les 8 premiers fournisseurs depuis 2016, les effectifs ont augmenté jusqu'à récemment, érodant considérablement leur productivité Chiffre d'affaires par rapport aux effectifs des 8 premiers fournisseurs mondiaux1 , 2008-2024



Source : Informations sur la société, S&P Global Mobility LV Production Novembre 2024

## Prévisions d'EBIT absolu pour 2025 : les projections de bénéfices trimestriels des courtiers ont constamment chuté

En ce qui concerne l'avenir, les perspectives de l'industrie en 2025 se sont considérablement détériorées par rapport aux dernières années. 18 mois. Les prévisions des analystes concernant l'EBIT mondial pour 2025 ont été réduites de 17 % depuis l'été 2023, avec Six trimestres consécutifs de baisse des prévisions. Le sentiment s'est particulièrement dégradé en Europe, avec une réduction de 30% des prévisions.

# 4

## Tendances et implications des principaux fournisseurs

Le marché mondial des fournisseurs est influencé par une série de dynamiques, allant des changements géopolitiques aux pressions concurrentielles et fluctuations de la disponibilité des matières premières. Tirer parti de notre réseau de fournisseurs CEO Trend Radar, nous avons identifié cinq tendances globales ayant l'impact le plus significatif sur l'industrie aujourd'hui et à moyen terme : stagnation du volume de production mondial, ralentissement de l'adoption des véhicules électriques à batterie, le passage technologique aux véhicules utilitaires légers, l'intensification dynamique concurrentielle au sein du marché chinois et impact des défis géopolitiques et les changements. Nous les examinons ci-dessous.

### 4.1/ Stagnation du volume de production mondial

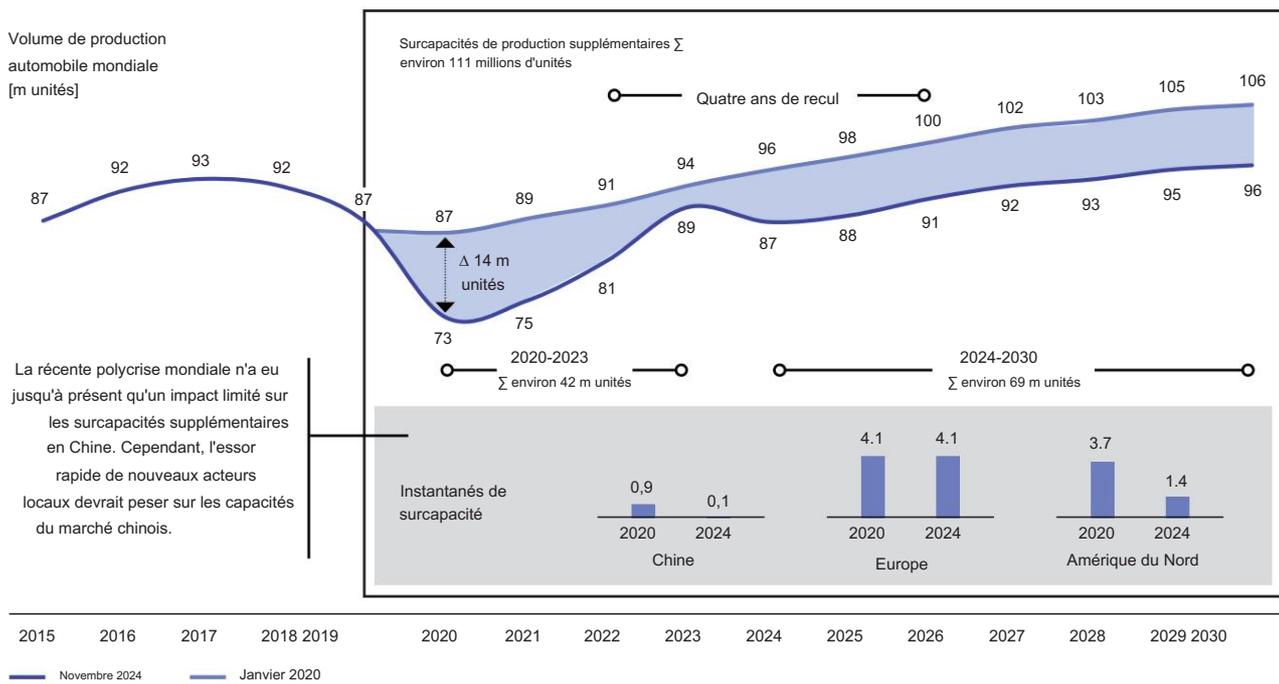
Comme mentionné dans le chapitre précédent, la Chine et le Sud global continueront d'être les pays en croissance. Les moteurs de la croissance sont en stagnation en Europe et en Amérique du Nord. Mais plusieurs autres tendances sont également à l'œuvre.

#### LES SURCAPACITÉS DE PRODUCTION S'ACCROISSENT

Premièrement, à mesure que les volumes de production chutent, de nouvelles surcapacités, apparues pendant la crise du Covid-19, pandémie devraient devenir un défi persistant. Elles devraient entraîner une excédent cumulé de >100 millions d'unités entre 2020 et 2030. Concurrence pour les plus petites Des volumes plus importants que prévu se répercuteront sur toute la chaîne de valeur. L'impact sera le plus important prononcée en Europe et en Amérique du Nord, où la surcapacité reste à son plus haut niveau

H La récente polycrise a augmenté les surcapacités de production d'environ 111 millions d'unités - Europe et L'Amérique du Nord est la plus touchée

Surcapacités de production dans l'industrie automobile<sup>1</sup>, 2015-2030 [m unités]



<sup>1</sup> Hors Russie, Ukraine, Ouzbékistan, Kazakhstan

Source : S&P Global Mobility LV Production Janvier 2020 / Novembre 2024

niveaux. Bien que la Chine soit plus en phase avec les prévisions de production précédentes, une augmentation de la concurrence et les nouvelles usines entraînent également des surcapacités, en particulier pour les équipementiers occidentaux en concurrence avec les nouveaux équipementiers chinois qui ont rapidement augmenté leurs capacités.

### LES BANQUES COMMERCIALES DES VÉHICULES ÉVOLUENT

Cela entraîne également un changement significatif dans la dynamique du marché automobile mondial.

Les équipementiers chinois s'attaquent désormais à l'exportation de véhicules électriques vers l'Europe, tandis que les exportations européennes vers la Chine déclinent à un rythme alarmant. L'Europe, alors tournée vers l'exportation, passe ainsi d'un

vers un marché axé sur les importations. Cette transition exerce une pression supplémentaire sur les deux

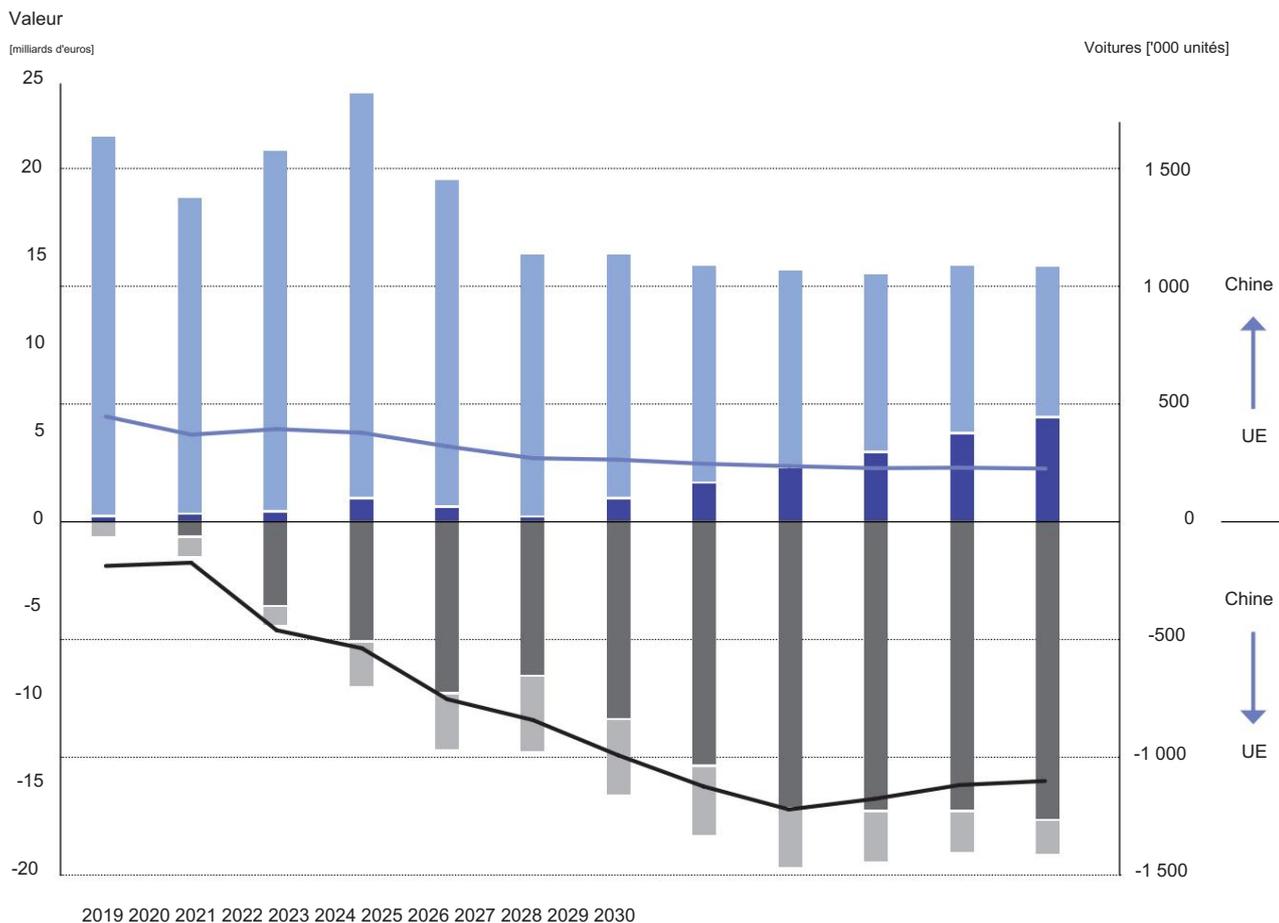
Les équipementiers et fournisseurs européens amplifient les problèmes de capacité et la concurrence au sein de la région.

L'UE a lancé une enquête anti-subsidies sur les importations de véhicules électriques en provenance de Chine . ▶

Les constructeurs chinois exportent de plus en plus de véhicules électriques vers l'UE, tandis que les exportations de l'UE diminuent -

L'UE lance une enquête anti-subsidies

Exportations et importations de véhicules en provenance de l'UE et de la Chine [milliards d'euros ; milliers d'unités]



■ Valeur des exportations de voitures de l'UE vers la Chine    ■ dont des véhicules électriques    — Véhicules produits en Europe pour l'exportation vers la Chine  
 ■ Valeur des importations de voitures de l'UE en provenance de Chine    ■ dont des véhicules électriques    — Véhicules produits en Chine pour l'exportation vers l'Europe

Source : UN Comtrade (code produit : 8703, 870380), S&P Global Mobility Production novembre 2024, European Automobile Association des constructeurs automobiles (ACEA), Association chinoise des constructeurs automobiles (CAAM)

#### LES CYCLES DE VIE DES MODÈLES DE VÉHICULES SE RÉDUISENT

Pour maintenir et accroître leurs parts de marché dans cet environnement concurrentiel, les équipementiers ont été élargissant leur gamme de modèles. Cela entraîne une baisse des volumes de production par modèle. les volumes de production des 10 voitures les plus vendues devraient chuter à 672 000 en 2027 contre 800 000 en 2018 – et les coûts de R&D par véhicule vendu seront plus élevés.

La réduction des volumes de cycle de vie des véhicules électriques (environ 2,5 fois inférieure, notamment en raison de la réduction des cycles de vie des véhicules électriques des constructeurs chinois) accentue cette tendance. Par exemple, la popularité croissante des véhicules électriques entraînera une baisse des volumes moyens de cycle de vie des 10 voitures les plus vendues. de 5,4 millions à 4,4 millions entre 2018 et 2027. Cela signifie que davantage de fournisseurs en concurrence pour leur part de contenu par véhicule, en particulier dans les véhicules électriques, ce qui nécessite une tarification ajustements et des améliorations d'efficacité. Ces deux tendances stimulent donc la une concurrence féroce dans le secteur des équipementiers automobiles.

## 4.2/ Ralentissement du BEV et augmentation de la pression

La deuxième tendance est le ralentissement prévu de l'adoption des véhicules électriques à batterie.

#### LES SCÉNARIOS DE MONTÉE EN PUISSANCE DES VÉHICULES À ÉNERGIE ÉLECTRIQUE ONT ÉTÉ RÉVISÉS À LA BAISSÉ

Les prévisions passées concernant l'adoption des véhicules électriques à batterie se sont révélées trop optimistes, les volumes réels étant inférieurs aux prévisions. des attentes. La part de marché des véhicules électriques devrait désormais atteindre 41 % d'ici 2030, soit une baisse ajustement de 12 points par rapport aux prévisions de décembre 2023. La suppression des subventions et des allègements fiscaux, en particulier dans l'UE, ainsi que des inquiétudes du marché concernant la suppression progressive des moteurs à combustion interne Les véhicules électriques et la transition vers les véhicules électriques à batterie ont entraîné une perte de dynamisme.

En effet, les prévisions de production de véhicules électriques à batterie à court terme pour 2025 montrent des baisses dans toutes les grandes régions, dont une baisse de 4,2 millions à 2,9 millions d'unités dans l'UE, de 11,5 millions à 10,5 millions d'unités dans Chine, et 3,1 à 1,8 million d'unités aux États-Unis. Les projections à moyen terme pour 2030 révèlent des chiffres similaires. ajustements à la baisse, indiquant des volumes beaucoup plus faibles que prévu initialement sur l'ensemble régions. Cela a conduit les constructeurs à se concentrer davantage sur l'optimisation des coûts des véhicules électriques à batterie, ainsi que en tirant parti du « sursis d'exécution » du moteur à combustion interne pour investir dans les technologies BEV.

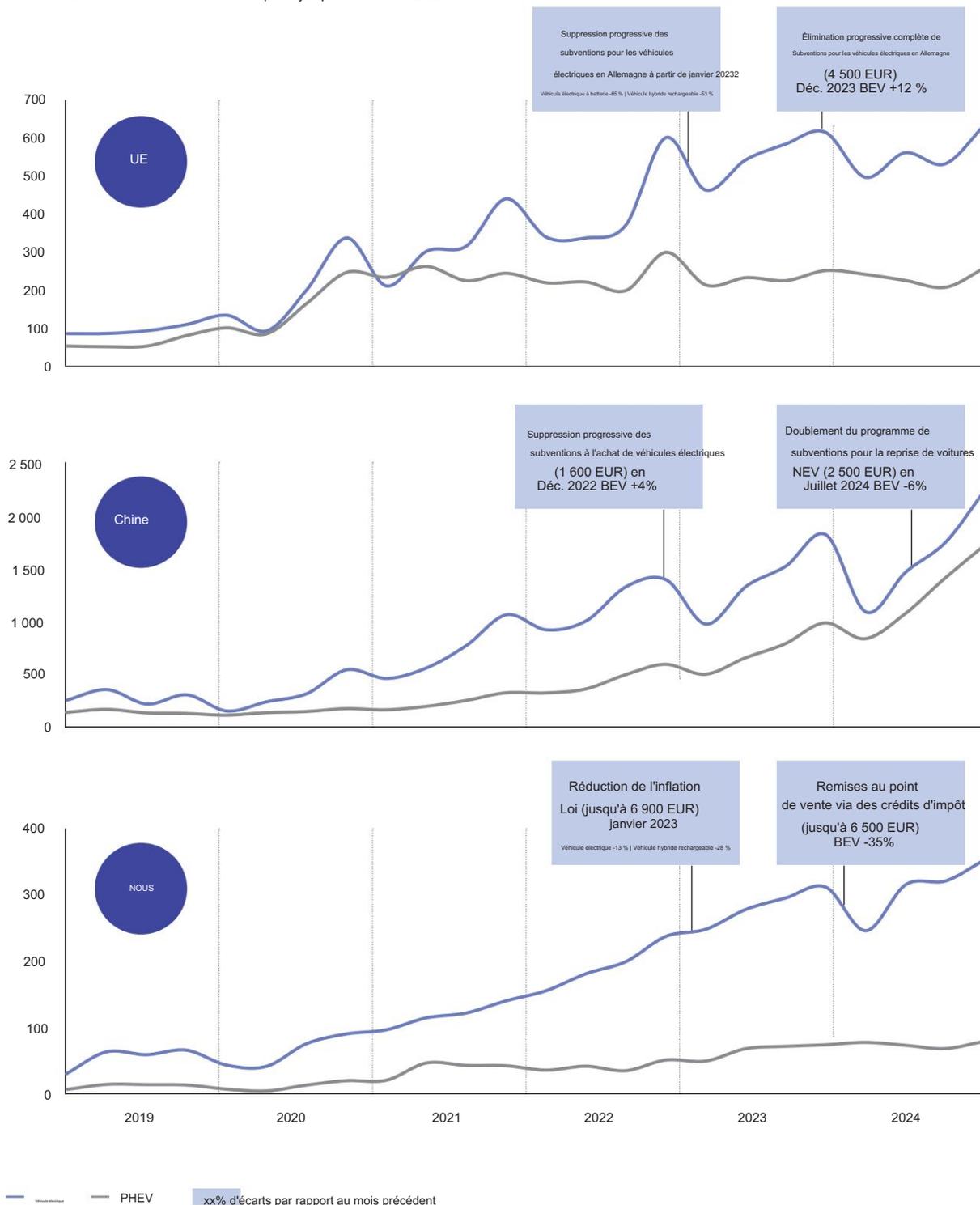
**//** Le rythme plus lent de l'adoption des véhicules électriques à batterie et la concurrence croissante sur les prix conduiront à une consolidation mondiale accrue.

Dr. Christian Kames, co-directeur de la banque d'investissement, région DACH, Lazard

Influencé par les changements de subventions, le volume de véhicules électriques stagne actuellement et très volatile dans l'UE et aux États-Unis

Immatriculations de véhicules électriques neufs sur des marchés exemplaires, 2019-2024 [en milliers d'unités]

Immatriculations de voitures neuves électriques<sup>1</sup> jusqu'en décembre 2024



1 Les effets saisonniers n'ont pas été pris en compte

2 incitations PHEV jusqu'à 0 EUR, pour les BEV jusqu'à 65 000 EUR prix catalogue jusqu'à 6 750 EUR, pour les BEV jusqu'à 40 000 EUR jusqu'à 4 500 EUR

Source : EV Volume

#### VOLATILITÉ ET INCERTITUDE CONTINUES CHEZ LES CONDUCTEURS DE VÉHICULES À CHARGE ÉLECTRIQUE

Dans l'ensemble, la montée en puissance des véhicules électriques à batterie a été caractérisée par une forte volatilité et une grande incertitude, les volumes de production mondiaux de véhicules électriques à batterie sont affectés par les variations régionales des incitations gouvernementales, infrastructures de recharge et adoption par les consommateurs. Par exemple, les mesures incitatives en Europe et en Chine. ont été retirées à partir de 2022, tandis que les incitations prévues par la loi américaine sur la réduction de l'inflation ont commencé en janvier 2023 mais devraient maintenant ralentir à nouveau avec le nouveau gouvernement aux États-Unis. Parmi les autres obstacles politiques, on peut citer la suppression de l'objectif de l'administration Biden pour les véhicules électriques, ainsi qu'un ralentissement potentiel du développement des infrastructures de recharge en raison de gels et coupures. Les constructeurs continuent de promouvoir les véhicules électriques, notamment en Europe et en Chine, en partie sous l'effet de la législation et de l'interdiction des moteurs à combustion interne.

#### LES VOLUMES DE MODÈLES À FAIBLE CONSOMMATION D'ÉNERGIE ENTRAÎNENT UNE CONCURRENCE INTENSE

L'adoption plus lente que prévu des véhicules électriques à batterie entraîne une réduction des volumes de production par rapport aux modèles ICE traditionnels, limitant les économies d'échelle nécessaires à la rentabilité. Par exemple, une Volkswagen Golf VII à moteur à combustion interne a atteint un volume de production maximal de 1,06 millions d'unités, alors que le modèle BEV comparable, l'ID.3, n'a atteint que 355 000 unités. Cette limitation de volume s'applique également au segment premium, où la production de BEV est plus faible les volumes entraînent une part de coût fixe plus élevée par véhicule, ce qui exerce une pression supplémentaire sur la rentabilité.

De plus, les coûts directs des produits des véhicules électriques à batterie sont également nettement plus élevés que ceux des modèles à moteur à combustion interne. Par exemple, le coût du groupe motopropulseur d'une voiture thermique (compacte) classique du segment C est de 4 700 euros, contre 11 400 euros pour un véhicule électrique à batterie équivalent. Les augmentations de prix étant limitées, en raison de la sensibilité des consommateurs aux prix, retrouver une rentabilité basée sur les ventes reste un défi. Par conséquent, les améliorations du coût des produits et de l'efficacité globale seront probablement à l'ordre du jour pour les acteurs de l'automobile.

### 4.3/ Véhicules définis par logiciel

Face à l'augmentation des coûts logiciels pour les équipementiers comme pour les fournisseurs, les véhicules logiciels (VDS) domineront l'approche dans toutes les régions au cours des prochaines années. Stabiliser ces coûts est crucial pour les équipementiers sur un marché où les clients ne sont pas prêts à payer des prix encore plus élevés.

pour les véhicules, suite aux hausses de prix liées à l'inflation de 2022 et 2023. En adoptant

Les SDV et les OEM répondent également aux exigences de sécurité et aux fonctionnalités de base attendues par les clients à l'avenir, telles que les systèmes avancés d'assistance à la conduite (ADAS) jusqu'au niveau 3+.

De plus, de nombreuses fonctionnalités de connectivité et numériques, en phase avec les expériences numériques des clients en matière d'électronique grand public, joueront un rôle plus important et renforceront encore davantage la demande de SDV.

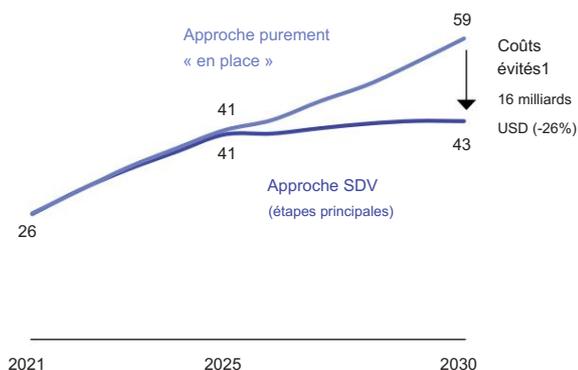
 Véhicules définis par logiciel  
offrira du potentiel à de nouveaux  
acteurs, mais mettra la pression sur les  
intégrateurs de systèmes de niveau 1 d'aujourd'hui.

Dr. Christian Kames, co-directeur de la banque d'investissement,  
région DACH, Lazard

Les véhicules définis par logiciel devraient être l'approche dominante dans la seconde moitié de la décennie, apportant de nombreux attributs à valeur ajoutée aux véhicules

## Développement attendu et attributs des véhicules définis par logiciel

Prévisions des dépenses en logiciels automobiles OEM, 2021-2030  
[milliards USD]



Alors que les principaux OEM prévoient de déployer des architectures E/E centrales et zonales et de nouvelles architectures logicielles, l'industrie devrait passer complètement à l'approche définie par logiciel (ou « technologique ») d'ici 2030.

À partir de 2025, l'industrie pourrait maintenir ses dépenses en logiciels à un niveau constant sans compromettre l'innovation logicielle. Des ressources libérées et une approche de développement permettant un déploiement continu stimuleront l'innovation logicielle.

Principaux attributs des véhicules définis par logiciel (SDV)

### Toujours "nouveau"

Les SDV peuvent bénéficier de mises à jour logicielles pour améliorer leurs performances, ajouter de nouvelles fonctionnalités et optimiser leurs fonctionnalités. Le matériel devient évolutif.

### App Store sur roues

Les fonctions à la demande et les applications deviennent disponibles sur plusieurs marques et modèles de véhicules

### 3e, 4e, 5e écran

Les SDV intègrent de manière transparente l'expérience numérique embarquée avec les appareils grand public

### Intégration avec les services numériques

Les SDV s'intègrent parfaitement aux services et plateformes numériques, par exemple les assistants vocaux, le streaming de musique et de vidéo, la maison intelligente

### Toujours connecté

Les SDV communiquent de manière transparente avec d'autres véhicules, infrastructures et le cloud

### Sécurité renforcée

Les SDV intègrent des systèmes avancés d'aide à la conduite (ADAS) et des capacités de conduite autonome

### Efficacité améliorée

Les SDV tirent parti de l'optimisation logicielle pour améliorer le rendement énergétique et réduire les émissions

### Personnalisation améliorée

Les SDV peuvent être personnalisés pour répondre aux préférences individuelles, offrant une expérience de conduite personnalisée

<sup>1</sup> En supposant un niveau de fonctionnalité SW fixe dans tous les scénarios

Source : Roland Berger

## 4.4/ Marché chinois et compétitivité

Les constructeurs chinois ont considérablement accru leur part de marché domestique depuis 2020, notamment dans le secteur des véhicules électriques (VE). Cette croissance a été portée par le dernier plan quinquennal du pays (2020-2025), qui a fortement encouragé les ventes et les exportations de véhicules électriques, ainsi que le développement des technologies de pointe associées.

LES CHIFFRES D'AFFAIRES DES FABRICANTS D'ÉQUIPEMENTS CHINOIS CROISSENT RAPIDEMENT, MAIS LES MARGES SONT FAIBLES, LES FOURNISSEURS DOIVENT DONC S'ADAPTER

Les revenus des équipementiers chinois ont augmenté de façon spectaculaire ces dernières années grâce à

augmentation des ventes. Par exemple, les revenus liés à l'automobile chez BYD, un grand conglomérat

et le premier équipementier chinois, est passé de 8 milliards d'euros en 2019 à 63 milliards d'euros en 2023, soit un TCAC de

66 %. Cependant, les équipementiers chinois se livrent une concurrence acharnée pour obtenir des parts de marché, ce qui entraîne une concurrence intense.

concurrence sur les prix et marges bénéficiaires plus faibles par rapport aux concurrents mondiaux. Par conséquent,

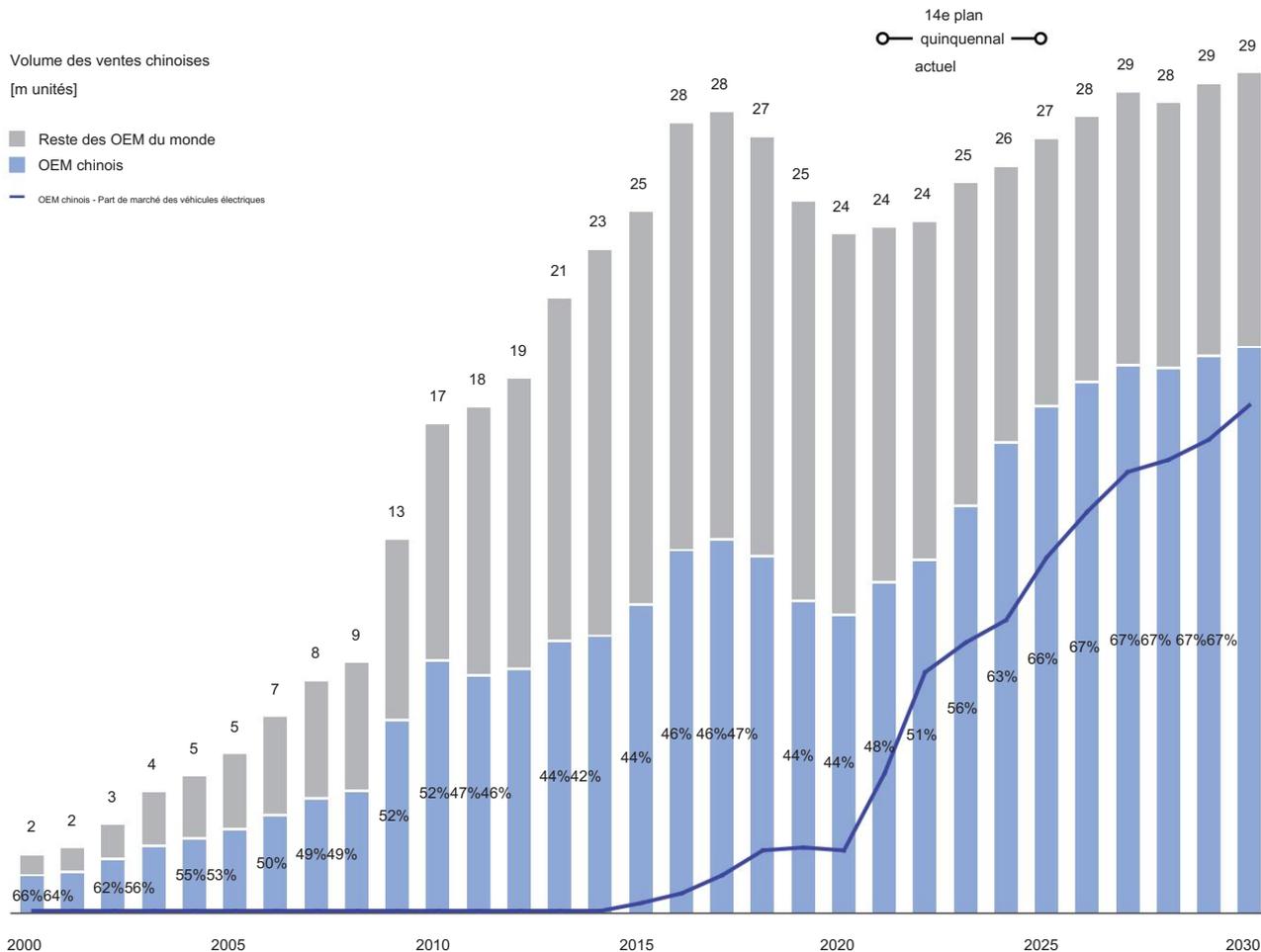
Les OEM deviennent de plus en plus sensibles aux prix des fournisseurs, qui subissent des pertes de marge.

pression. Par conséquent, les fournisseurs chinois devraient établir et entretenir des collaborations avec des concurrents

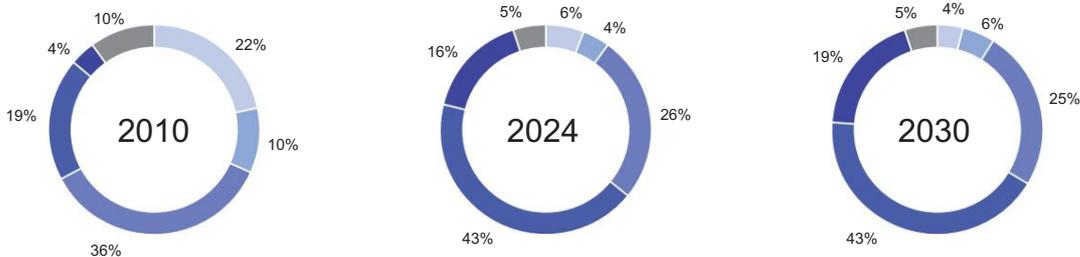
Les équipementiers chinois qui construisent les plus grandes plateformes.

Les équipementiers chinois ont gagné du terrain sur le marché intérieur avec un portefeuille de véhicules électriques xEV en constante croissance et une part de marché dans le segment supérieur

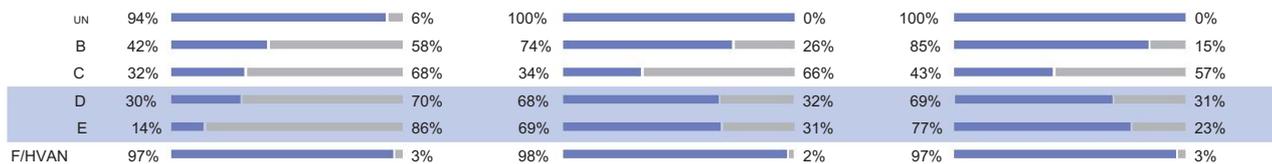
Ventes automobiles en Chine par origine OEM, 2000-2030 [m unités ; %]



Actions sectorielles



UN B C D E F/HVAN



Source : S&P Global Sales novembre 2024, S&P Global Production novembre 2024

#### LES FABRICANTS D'ÉQUIPEMENTS CHINOIS S'ACCROCHENT DES PARTS DE MARCHÉ ; LES FOURNISSEURS EN CHINE EN ONT BESOIN POUR RESTER PROCHE DES AVANTAGES

Les équipementiers chinois et les équipementiers de nouvelles technologies (NTO, comme Tesla) gagnent rapidement des parts de marché en Chine, au détriment des équipementiers traditionnels du marché de masse et haut de gamme. Ensemble, leur part de marché devrait atteindre 71 % d'ici 2030, contre 58 % en 2023. La part des constructeurs traditionnels (VW, Toyota, etc.) devrait diminuer en conséquence. Cela souligne l'importance pour les fournisseurs chinois d'entretenir des relations solides avec les constructeurs locaux.

Ces derniers contribueront à la croissance de leurs activités à mesure que les OEM capturent de plus en plus de parts de marché.

#### LES JOUEURS CHINOIS ONT DES COÛTS MOINS ÉLEVÉS ET SONT PLUS RAPIDES À COMMERCIALISER QUE LEURS RIVAUX MONDIAUX

Le succès des OEM et des fournisseurs chinois repose sur leurs avantages concurrentiels.

Des critères d'achat cruciaux pour les clients finaux, tels que le coût de la batterie et du groupe motopropulseur électrique, sont également importants. Par exemple, leurs coûts de batterie et de groupe motopropulseur électrique (pour une berline standard) sont tous deux inférieurs de plus de 20 % à ceux de leurs concurrents européens. Plusieurs facteurs expliquent cette baisse.

Avantage de coût, y compris un accès plus facile aux matières premières, un soutien gouvernemental solide et des incitations, ainsi que des gains d'efficacité de production découlant d'une production absolue élevée

volumes. De plus, ces avantages en termes de coûts s'accompagnent d'une grande efficacité en matière de R&D.

et la rapidité, permettant l'introduction rapide de technologies de pointe sur le marché

grâce à des processus de développement agiles. Les analyses comparatives indiquent que

Les cycles de développement varient actuellement de 24 à 30 mois en Chine, ce qui est considérablement plus

plus court que les 42 à 63 mois souvent requis dans les régions automobiles en place telles que

Europe ou Japon.

## 4.5/ Évolutions géopolitiques

Des développements géopolitiques importants ont particulièrement influencé le marché automobile mondial.

L'industrie, notamment dans le secteur des véhicules électriques. Un événement clé a été la décision de l'Union européenne d'imposer des droits de douane substantiels sur les véhicules électriques fabriqués en Chine, avec des droits pouvant atteindre jusqu'à 35,3 % en plus au tarif douanier existant de 10 %. Cette mesure visait à protéger les constructeurs automobiles européens des sanctions imposées par l'UE, perçue comme une concurrence déloyale en raison des subventions de l'État chinois. Cependant, cette action a soulevé des inquiétudes concernant d'éventuelles mesures de rétorsion de la part de la Chine, qui pourraient avoir un impact négatif sur les fabricants européens opérant sur le marché chinois.

Parallèlement, les États-Unis ont intensifié leur surveillance de la technologie chinoise au sein de leur secteur automobile. L'administration Biden a proposé d'interdire l'utilisation de la technologie chinoise et des logiciels et matériels russes dans les véhicules autonomes américains, invoquant la sécurité nationale et les préoccupations en matière de confidentialité des données. Cette proposition oblige les constructeurs automobiles à rechercher des alternatives de fournisseurs, ce qui pourrait perturber les chaînes d'approvisionnement existantes et augmenter les coûts de production.

En réponse à ces pressions internationales, la Chine a accéléré ses efforts pour l'autosuffisance technologique. Le gouvernement chinois a encouragé une plus grande intégration des semi-conducteurs produits localement dans ses véhicules électriques, réduisant ainsi sa dépendance vis-à-vis des fournisseurs étrangers. Cette initiative s'inscrit dans la stratégie plus large de la Chine visant à renforcer ses industries nationales dans un contexte de l'escalade des tensions commerciales et de la concurrence technologique avec les nations occidentales.

Avec les résultats des élections aux États-Unis en novembre 2024, une tension supplémentaire, non seulement entre les États-Unis et la Chine, mais aussi entre les États-Unis et l'Europe, se font jour. Quatre dimensions importantes doivent être prises en compte pour analyser l'impact des élections sur les industries (automobiles) aux États-Unis, en Europe et en Chine : 1) les droits de douane et les barrières commerciales potentiels, en général ou spécifiquement pour l'industrie automobile et les véhicules électriques à batterie ; 2) la suppression des subventions existantes ou l'introduction de nouvelles subventions aux États-Unis (et comme contre-mesures en Europe et en Chine) ; 3) une adaptation des réglementations en matière d'émissions et autres réglementations aux États-Unis ; et 4) une modification de ces réglementations.

qui favorise le moteur à combustion interne par rapport au véhicule électrique.

Les mesures tarifaires initiales de l'administration américaine contre le Canada, le Mexique et la Chine ainsi que les importations d'automobiles et de pièces détachées automobiles signalent des changements de politique potentiels plus larges, même en faveur des pays occidentaux alliés, avec des répercussions importantes pour l'industrie automobile mondiale. Des droits de douane plus récents et des décisions actuellement prises incluent des droits potentiels sur les importations européennes, des tarifs réciproques sur la plupart des biens importés des États-Unis, et les révisions prévues de l'accord USMCA sont prévues pour 2026. En réponse, les principaux équipementiers et fournisseurs automobiles ont développé des stratégies des plans d'urgence depuis l'élection pour assurer une adaptation rapide à divers scénarios commerciaux. ▶

M



Dans cette nouvelle ère, les fournisseurs devront  
« Il faut envisager des mesures de réaligement  
stratégique du portefeuille plus radicales que par le  
passé. »

Christof Söndermann, directeur général, Lazard

M Si elles sont mises en œuvre de manière large et durable, les modifications de politique des États-Unis

L'administration va forcer les acteurs du secteur automobile à revoir leurs stratégies de production et de livraison

Les implications de la deuxième administration Trump

## Changements de politique anticipés



### 1 Changements commerciaux

#### Renégociation de l'AEUMC

par exemple, examen des règles d'origine et des tarifs, y compris les règles relatives au contenu automobile

#### Tarifs d'importation (Chine et monde)

Par exemple, des droits de douane de 20 % sur les produits chinois, des droits de douane de 25 % sur les automobiles et les pièces détachées, des droits de douane réciproques de plus de 10 % sur 60 partenaires commerciaux, des droits de douane sur l'acier et l'aluminium

#### Mesures commerciales ciblées

par exemple, des tarifs « chirurgicaux » sur les chaînes d'approvisionnement en batteries de véhicules électriques, en minéraux critiques ou en composants de véhicules électriques



### 3 Libéralisation réglementaire

#### Normes d'émission

par exemple, assouplissement des règles sur les émissions des véhicules, report des règles de phase 3 sur les GES

#### Réglementations en matière de sécurité et de technologie

par exemple, l'arrêt/la révision des réglementations (de sécurité) en attente, le déplacement du soutien à la R&D des objectifs climatiques



### 2 Réduction des subventions et des incitations

Crédits d'impôt pour véhicules électriques

par exemple, suppression des subventions BEV de l'IRA (véhicules neufs et en location)

#### Programmes d'infrastructures pour véhicules électriques

par exemple, retrait des incitations et du financement des réseaux de recharge (programme NEVI)

#### Incitations du côté de l'offre

par exemple, la suppression des crédits de production et d'investissement de l'IRA est indiquée, mais complexe



### 4 Changement de politique énergétique

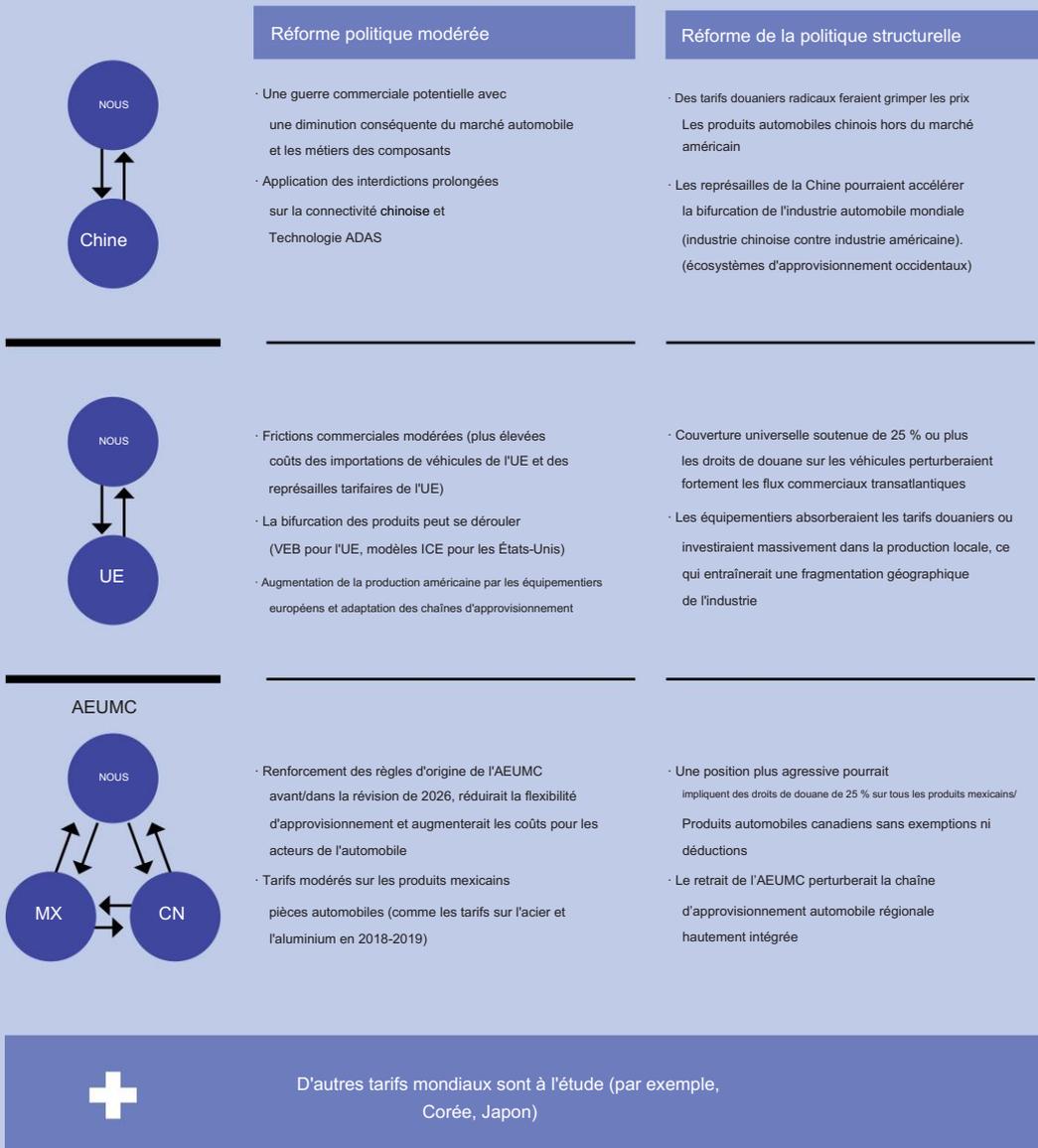
#### « Libérer l'énergie américaine »

par exemple, en encourageant le pétrole national, production de gaz et de charbon

#### Production d'énergie propre

par exemple, réduction du soutien fédéral à l'énergie propre – mettre fin à « l'éthique du Green New Deal »

## Impact potentiel



Source : Roland Berger

# 5

## Recommandations

L'industrie automobile mondiale évolue actuellement dans un paysage complexe caractérisé face à plusieurs défis convergents. Parmi ceux-ci figurent la stagnation des volumes de ventes, le ralentissement de l'adoption des véhicules électriques à batterie (VEB), les transformations technologiques rapides induites par les avancées logicielles et la concurrence accrue des équipementiers chinois.

Les changements géopolitiques, tels que les tarifs douaniers de l'UE et les changements dans les politiques américaines, perturbent le commerce mondial et les chaînes d'approvisionnement.

Notre étude indique que l'ère de croissance soutenue du marché est révolue. Nous anticipons que les vents contraires domineront de plus en plus le sentiment et la transformation de l'industrie à moyen terme, ce qui entraînera des implications financières importantes, notamment en raison de la pression exercée sur les bénéfices et les flux de trésorerie continuent d'augmenter.

Pour naviguer avec succès dans cet environnement volatil et assurer un succès commercial durable, les fournisseurs automobiles doivent établir un positionnement stratégique adapté au marché régional caractéristiques, exploite leurs compétences technologiques et s'aligne sur leurs caractéristiques uniques avantages concurrentiels. Certains pourraient devoir procéder à un repositionnement radical pour survivre.

Dans notre étude, nous avons identifié des archétypes de fournisseurs distincts, allant des groupes motopropulseurs traditionnels des fabricants aux entreprises technologiques innovantes. Chaque archétype possède des caractéristiques stratégiques spécifiques. priorités et postures qui nécessitent un alignement individualisé avec l'évolution rapide paysage automobile. Par conséquent, il n'existe pas de solution universelle pour y parvenir. succès dans ce nouvel environnement automobile.

Malgré la diversité au sein de l'industrie des fournisseurs automobiles, nous avons distillé trois les grandes orientations stratégiques qui devraient être prioritaires dans les agendas du secteur automobile dirigeants des fournisseurs.

## Optimisation et mise à l'échelle du portefeuille grâce à des partenariats stratégiques

Les fournisseurs automobiles devraient donner la priorité aux segments de produits stratégiquement défendables tout en se retirer des secteurs non stratégiques. Le renforcement du positionnement sur le marché par des partenariats ciblés et des fusions-acquisitions (M&A) stimulera l'innovation ou créera une meilleure échelle, garantissant ainsi un avantage concurrentiel sur des marchés stagnants ou perturbés.

## Affinement de la stratégie régionale

En outre, il est essentiel d'aligner les stratégies de production et de chaîne d'approvisionnement sur les politiques régionales, dynamique du marché et réalités géopolitiques. Une approche localisée et ajustée au risque est cruciale, en se concentrant sur l'Europe, les États-Unis et la Chine comme régions clés. Ce faisant, les fournisseurs doivent développer résilience opérationnelle en intégrant la production locale pour locale et en diversifiant l'approvisionnement dépendances.

## Leadership en matière de coûts grâce aux gains d'efficacité et à la standardisation

Pour lutter contre la pression sur les marges, les fournisseurs doivent restructurer leur présence afin d'accroître leur part de marché dans les pays offrant les meilleurs coûts (BCC), d'intensifier l'automatisation, de tirer parti de l'optimisation des processus basée sur l'IA et d'adopter la digitalisation de leurs opérations. D'un point de vue technologique, il est essentiel de monétiser les réserves de trésorerie des moteurs à combustion interne (MCI) arrivant à échéance à court et moyen terme, tout en investissant dans les technologies BEV afin de créer de la valeur à long terme pour les entreprises disposant d'un portefeuille de produits. droit de gagner. De plus, promouvoir la normalisation technologique à l'échelle de l'industrie contribuera réduire la complexité des composants et permettre une rentabilité optimale.

**“** Malgré le ralentissement actuel de l'adoption des véhicules électriques à batterie, la transformation à long terme du groupe motopropulseur reste inévitable. Les fournisseurs doivent aborder cette question avec prudence, en veillant à ce que les progrès se poursuivent sans retarder la transition, tout en gérant les défis à court et moyen terme.

Florian Daniel, associé, Roland Berger

ROLAND BERGER

Félix Mogge  
Associé principal  
+49 89 9230 8346  
felix.mogge@rolandberger.com

Florian Daniel  
Partenaire  
+49 89 9230 8374  
florian.daniel@rolandberger.com

Philippe Sackenheim  
Chef de projet  
+49 211 4389 2109  
philipp.sackenheim@rolandberger.com

CONTACTS MONDIAUX

Brandon Boyle  
Associé principal  
+1 248 525 8924  
brandon.boyle@rolandberger.com

Éric Kirstetter  
Associé principal  
+33 1 5367 0988  
eric.kirstetter@rolandberger.com

Soosung Lee  
Associé principal  
+82 10 5775 4226  
soosung.lee@rolandberger.com

Ron Zheng  
Associé principal  
+86 21 52986677 163  
ron.zheng@rolandberger.com

Udomkiat Bunworasate  
Partenaire  
+66 952 062 064  
udomkiat.bunworasate@rolandberger.com

Hitoshi Kaise  
Partenaire  
+81 3 3587 6660  
hitoshi.kaise@rolandberger.com

Timothy Wong  
Principal  
+65 8198 4038  
timothy.wong@rolandberger.com

## LAZARD

Dr Christian Kames

Directeur général

+49 69 170073 301

[christian.kames@lazard.com](mailto:christian.kames@lazard.com)

Christof Söndermann

Directeur général

+49 69 170073 221

[christof.soendermann@lazard.com](mailto:christof.soendermann@lazard.com)

## CONTACTS MONDIAUX

Kenta Akiyama

Directeur général

+81 3 5511 6017

[kenta.akiyama@lazard.com](mailto:kenta.akiyama@lazard.com)

Mohit Kohli

Directeur général

+1 212 632 6794

[mohit.kohli@lazard.com](mailto:mohit.kohli@lazard.com)

Youngbum Kwon

Directeur général

+82 2 2126 8700

[youngbum.kwon@lazardkorea.com](mailto:youngbum.kwon@lazardkorea.com)

Cédric Leoty

Directeur général

+33 1 4413 0186

[cedric.leoty@lazard.com](mailto:cedric.leoty@lazard.com)

Hong Qiu

Directeur général

+86 139 1126-6985

[hong.qiu@lazard.com](mailto:hong.qiu@lazard.com)



04.2025

[ROLANDBERGER.COM](http://ROLANDBERGER.COM)

[LAZARD.COM](http://LAZARD.COM)

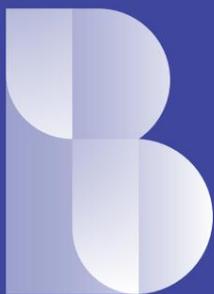
Cette publication a été préparée à titre indicatif uniquement. Le lecteur ne doit pas se fier aux informations qu'elle contient sans l'avis d'un professionnel. Roland Berger GmbH et Lazard & Co. GmbH déclinent toute responsabilité en cas de dommage résultant de l'utilisation des informations contenues dans cette publication.

© 2025 ROLAND BERGER GMBH. TOUS DROITS RÉSERVÉS.

@ 2025 LAZARD & CO. GMBH. TOUS DROITS RÉSERVÉS.

ROLAND BERGER est l'un des leaders mondiaux de la stratégie cabinets de conseil avec un large portefeuille de services pour tous les secteurs et fonctions commerciales concernés. Fondée en 1967, Roland Berger a son siège à Munich. Réputée pour son expertise en matière de transformation, d'innovation dans tous les secteurs d'activité et amélioration des performances, le cabinet de conseil s'est fixé pour objectif d'intégrer durabilité dans tous ses projets. Le chiffre d'affaires de Roland Berger s'élèverait à plus d'un milliard d'euros en 2023.

Fondée en 1848, Lazard est la première banque financière société de conseil et de gestion d'actifs, avec des opérations en Amérique du Nord et du Sud, en Europe, au Moyen-Orient, Asie et Australie. Lazard conseille en matière de fusions, et acquisitions, marchés de capitaux et solutions de capital, restructuration et gestion du passif, géopolitique et d'autres questions stratégiques, ainsi que la gestion d'actifs et des solutions d'investissement aux institutions, aux entreprises, gouvernements, partenariats, family offices et high net des particuliers de grande valeur. Pour plus d'informations, veuillez consulter [Lazard.com](https://www.lazard.com) et suivez Lazard sur LinkedIn. \_\_\_\_\_



LAZARD

#### Éditeur

Roland Berger GmbH  
Sederanger 1  
80538 Munich  
Allemagne  
+49 89 9230-0

Lazard & Co. GmbH  
Leopoldstrasse 20  
80802 Munich  
Allemagne  
+49 89 2030 490 50