

Peugeot-Citroën : le lion résiste aux mutations mondiales



Cet été sur Atlantico, Jean-Marc Sylvestre retrace la saga des grandes marques françaises. De leur naissance à leurs mutations forcées, ce sont des histoires d'hommes et de femmes, de rencontres, de trahisons mais surtout de succès. Aujourd'hui, Peugeot.

Avec Jean-Marc Sylvestre

Le constructeur automobile a 200 ans. L'histoire de 200 ans de mutations, 200 ans d'histoire de famille et surtout 200 ans d'automobile.

Les résultats du Groupe PSA parlent d'eux-mêmes. 3 milliards d'euros de résultat opérationnel pour le 1er semestre 2019. L'entreprise s'assure une rentabilité record pour 4 millions de véhicules vendus par an dans le monde. Les actionnaires, qui sont pour partie la famille Peugeot, l'Etat et le constructeur chinois Dongfeng ont réalisé une bonne opération en restant au capital de ce groupe. Et si le marché chinois apparait comme la seule mauvaise note de PSA, c'est aussi qu'il est difficile de maîtriser toutes les contraintes du marché automobile asiatique. Et Renault n'a-t-il pas lui-même des difficultés avec Nissan, en mauvaise posture ?

L'atout de PSA, c'est sa souplesse. Alors que les constructeurs allemands sont les grands malades du diesel, que l'Alliance Renault-Nissan connaît quelques fragilités, que Fiat-Chrysler cherche un soutien de poids, alors que le défi du digital et de la voiture autonome est encore devant nous, PSA fait du muscle pour amortir la crise qui se prépare dans l'industrie mondiale. On lui reprochait d'être trop petit pour nager dans la cour des grands ? C'est aujourd'hui ce qui pourrait faire gagner au lion une nouvelle bataille.

Ce groupe PSA Citroën, aujourd'hui, c'est près de 4 millions de véhicules vendus par an, mais c'est aussi 170 000 salariés dans le monde dont 70 000 en France. Alors l'entreprise a frôlé la ruine bien des fois mais elle s'est redressée, toujours, grâce au personnel, aux banquiers, aux concessionnaires, grâce à l'Etat aussi.

Le dernier sauvetage est encore récent puisqu'il remonte à 2012. Le groupe a failli sombrer dans la crise qui a décimé l'industrie mondiale. L'homme qui a redressé l'empire avec l'aide de l'Etat et du même coup sauvé la famille de la ruine, c'est Carlos Tavares, un manager forgé à l'école de Carlos Ghosn chez Renault. La crise aurait pu être fatale à tout le monde, aux salariés comme aux actionnaires. Pour en sortir, il a fallu pactiser avec l'Etat, accepter une alliance avec des Chinois. Louis Gallois, président du Conseil de surveillance est aujourd'hui le gardien de cet équilibre entre les héritiers, les actionnaires chinois et l'Etat Français qui reste partie prenante dans l'affaire via BPI France, la Banque Publique d'Investissement.

Cette mutation a connu des échecs, mais elle dessine aussi de belles perspectives. Notamment avec l'acquisition récente de la marque OPEL qui place le groupe dans la compétition internationale. Pas facile, le lion a certes retrouvé ses dents, mais il reste vulnérable, dans cette jungle mondiale où les grands fauves produisent, eux, plus de 10 millions de véhicules par an. C'est peut-être sa force, finalement, plus petit donc plus agile.

L'histoire des Peugeot remonte au XIXe siècle.

Il faut remonter au XV^{ème} siècle pour retrouver la trace des premiers Peugeot. A la fin de la guerre de cent ans, à l'époque où Jeanne d'Arc entend des voix divines, mais dans l'est de la France à Vandoncourt près de Sochaux en Franche Comté, on commence à entendre parler des Peugeot. Certains les appelle les « péquenot » d'où le nom de Peugeot.

Ils sont fermiers, d'autres vont devenir meuniers. Et les meuniers sont des gens aisés à l'époque. Ils ont la main sur le blé, donc le pain. La fortune de cette famille est venue d'une femme qui, par un mariage heureux a apporté à un des Peugeot un moulin.

Mais c'est au XIX^e siècle que les Peugeot vont véritablement rentrer dans les annales de l'industrie naissante. L'industrie et l'entreprise sont dans leurs gènes.

Le Second Empire a soif de développement économique. La construction, l'urbanisme, les chemins de fer sont en plein boom.

Chez les Peugeot, à Sochaux, il y a des cousins qui ont cette rage d'entreprendre, Armand et Eugène notamment. L'un est ingénieur, l'autre HEC, ou l'équivalent. A partir des barres d'acier qui sortent de la fonderie familiale, les deux cousins fabriquent des outils agricoles ou de mécanique, des scies à bois, des fourches et même des vélos. Les vélos vont connaître un énorme succès.

A la fin de ce XIX^e siècle effervescent, ce qui excite Armand Peugeot, c'est de pouvoir construire des véhicules à moteur. Il sait qu'à Paris, il y a un certain Louis Renault, à Boulogne. Il y a aussi André Citroën. En fait, il y a partout des centaines de mécaniciens qui tournent autour de cette idée.

Armand Peugeot connaît deux ingénieurs du nom de Panhard et Levassor. Illustres inconnus à l'époque mais sorciers de la mécanique. Ils vont installer sur un quadricycle d'Armand, un moteur. Avec un moteur et un volant à la place du guidon, Armand invente l'automobile. C'est la première Peugeot.

Armand veut lancer des fabrications en série. Son cousin Eugène n'y croit pas. Il préfère lui, continuer à vendre ses fourches de bicyclette, des outils, des articles ménagers, des moulins à café. Les deux cousins se fâchent et se séparent. Armand gagne son pari. En 1897, il réussit à vendre 54 voitures. 3 ans plus tard, en 1900, il en écoule 500.

Les deux cousins ne se parlent plus depuis dix ans, mais le plus cocasse, c'est que les fils d'Eugène sont eux aussi passionnés de voiture. Ils y croient. Alors contre l'avis de leur père, ils conçoivent une voiturette qu'ils baptiseront la « lion-Peugeot ». Pourquoi Lion ? Parce que leur père vend des scies aux dents acérées comme celle d'un lion. Et ce lion va forcément mordre les chevilles d'Armand.

A la mort d'Eugène, ses fils vont se rapprocher d'Armand. C'est aussi à ce moment-là qu'on conforte la marque autour du lion.

Les années de guerre, années de plomb : le règne de Robert Premier.

A la veille de la 1^{ère} guerre mondiale, les usines Peugeot sont devenues très importantes. Armand n'a pas de descendant. C'est donc le fils cadet d'Eugène, celui qui avait conçu cette voiturette en cachette de son père qui devient le chef de famille.

Il se prénomme Robert. Plus tard, la famille le baptisera Robert Premier pour s'y retrouver dans l'arbre généalogique. Il règnera sans partage jusqu'en 1945... un règne incroyable ! Traversé par des crises et des guerres.

En 1914, les usines sont mobilisées pour l'effort de guerre. Sochaux fabrique des vélos, des camions, des chars, des moteurs d'avions et des bombes. A la fin de la guerre, il faut tout réinventer.

En 1930, le redressement a coûté très cher, les Peugeot ont vendu l'affaire de bicyclettes qui était encore rentable, mais ça ne suffit pas. Ils ont besoin d'argent. Ils vont emprunter comme jamaos.

En 1940, c'est à nouveau la guerre. Les usines Peugeot sont occupées et sabotées. La famille tient. Elle résiste et protège l'outil et les personnels sans se compromettre avec l'ennemi.

Peugeot sort de la guerre complètement ruiné. Cet empire industriel ne devra son salut, comme beaucoup d'autres, qu'au financement du plan Marshall qui va permettre la reconstruction de cette Europe qui a basculé dans l'horreur.

Les Trente glorieuses

Du coup, après guerre, les Français libérés se découvrent assoiffés de bien être, de croissance, assoiffés de bagnoles comme disait Pompidou. Pendant trente ans, le marché automobile va se partager entre trois grandes marques.

Citroën qui surfe sur le succès populaire de la 2 chevaux, la deu-deuche, puis plus tard sur le nec plus ultra de la technologie haut de gammes avec l'ID puis la DS. Les people parisiens et le personnel politique vont rouler en Citroën jusqu'en 1981.

Les voitures Peugeot, elles, portent l'Adn de la famille. Du sérieux, du solide et un peu d'austérité. Ça plait aux commerçants, aux professions libérales, aux provinciaux.

C'est aussi l'époque où Peugeot découvre la course automobile. Alors Peugeot gagnera à Indianapolis et aux 24 heures du Mans. Un exploit technique, mais Peugeot va surtout triompher plus tard dans les grands rallyes. Et notamment dominer le Paris Dakar

Pendant ces Trente glorieuses, la marque au lion rafle tous les podiums, les membres de la famille Peugeot sont partout, dans les conseils d'administration, les filiales, les usines. A la direction générale, des Peugeot succèdent aux Peugeot. Jamais une entreprise n'aura été aussi familiale et ça marche. La famille possède tout et dirige tout, ou presque.

Le problème, c'est qu'en 1968, le monde commence à changer. La plupart des Peugeot ne voient pas forcément ce changement arriver.

Jean-Pierre Peugeot qui a pris les rênes après la guerre, l'a senti très vite. Il a envoyé son fils Roland à Harvard, pour faire un MBA. Roland Peugeot a 33 ans quand il est propulsé à la tête des établissements Peugeot en 1959. Il en devient président du Conseil

en 1973, la veille du premier choc pétrolier. Il sait alors que le bouleversement est inéluctable. Roland Peugeot est comme tous les Peugeot, il fuie les mondanités sauf ce jour-là, la France entière le découvre et retient son souffle. Car le 12 avril 1960, son fils Eric, quatre ans est kidnappé dans le parc de Saint Cloud où il jouait avec sa nurse, et les auteurs réclament 50 millions de francs. La rançon sera payée et l'enfant libéré 48 heures plus tard. C'est la première fois qu'un tel drame se déroule en Europe.

Les temps nouveaux qui suivent seront difficiles et pour lui, il faut du sang neuf et des talents extérieurs. Roland recrute et promeut François Gauthier. C'est un événement pour la famille parce que c'est le premier « agent extérieur ». Il va d'ailleurs se retrouver devant une opération ultra délicate et sensible. Le mariage avec Citroën. Alors ne racontons pas d'histoire, le rapprochement entre Peugeot et Citroën est un mariage forcé.

Après le choc pétrolier

On est en 1976, deux ans après le choc pétrolier, Citroën étouffe. Citroën appartient à Michelin. Or Michelin, c'est Clermont Ferrand, et Clermont Ferrand c'est Valéry Giscard d'Estaing. Et Giscard est président de la République. Pour que Citroën reste français et que Michelin reste debout, la seule solution est de marier Citroën à Peugeot. Les concessionnaires regardent ce rapprochement avec méfiance. Parce que financièrement, c'est intenable. Le choc pétrolier a plongé l'industrie automobile dans une crise qui la ronge jusqu'au sang.

François Gauthier va rendre son tablier et laisse le job à Jean-Paul Parayre, un X-Pont, ancien du groupe de travaux publics Dumez. Il trouve une situation financière dégradée. En plus, il doit lui aussi racheter les usines Talbot, l'ex Simca, qui s'effondre. Des marques prestigieuses certes, mais sans avenir.

Chez les Peugeot, on commence à paniquer. Parce que de l'argent, on n'en a pas et on tient à garder la maison. L'urgence est de trouver de l'argent.

Pour toute cette famille, Jacques Calvet est l'homme providentiel. Le sorcier de la finance, c'est lui. Ce haut fonctionnaire, passé par la Cour des comptes, ancien directeur de cabinet de Valéry Giscard d'Estaing, ancien directeur de la B.N.P., mais limogé par François Mitterrand au moment des nationalisations.

La situation qu'il trouve est désastreuse. Jacques Calvet se donne comme priorité de redresser financièrement le groupe, il faut donc réduire les coûts, et commencer par fermer ce qui lui semble irrécupérable. Première opération, il ferme Talbot, ex-Simca qui avait été acheté 5 ans avant. C'est dur, humainement, socialement, les syndicats se déchainent. Il réduit donc la toile pour gagner de la marge. Par chance, Jacques Calvet a trouvé « la 205 », projet dessiné par son prédécesseur. Le succès est colossal.

Avec sa détermination, Jacques Calvet n'a pas seulement sauvé le groupe, et protégé la famille, Jacques Calvet est devenu une vedette du monde patronal. Par son franc parler, ses postures, il décoiffe. La presse adore ou déteste mais parle de lui. Il le sait. Il en joue. Le personnage est tellement atypique qu'il va entrer aux Guignols de l'info, du coup la France entière le connaît. Le problème, c'est que quand, un soir sur deux, la marionnette de Calvet raconte « désolé d'être en retard, ma 605 est encore tombée en panne... » Les commerciaux de Peugeot n'aiment guère. La famille non plus.

Mais une fois de plus, tout change. Avec l'euro, l'Europe, l'internet, la Chine. Tout est bouleversé. En l'an 2000, c'est demain et l'an 2000 va ouvrir grand les portes de l'international. Et là, PSA Peugeot Citroën est gêné, faible, fragile, mal préparé.

Le groupe fait appel à Jean Martin Folz, un globe-trotter qui va passer le plus clair de son temps à ouvrir des usines hors d'Europe, au Brésil, en Argentine et même en Chine. La stratégie est de s'installer au plus près des futurs clients. On ne délocalise pas, on investit. La rupture avec Calvet est brutale, y compris dans les stratégies de coopération, Calvet s'en méfiait, Folz va les multiplier avec Ford, BMW, Toyota et Mitsubishi. Les ventes mondiales du groupe qui étaient tombées à 2 millions, repassent à 3,6 millions de voitures.

Chez PSA comme ailleurs, les nuages s'amoncèlent. Les actionnaires approuvent l'expansion internationale mais s'inquiètent de la baisse des résultats. Une fois de plus ça grogne. Jean-Martin Folz quitte le groupe en 2007.

Christian Streiff lui succède mais sa gouvernance sera brève. La crise des subprimes, qui submerge le monde en 2008, paralyse le marché automobile. Les deux constructeurs français, PSA et Renault, sont au bord de l'asphyxie. Alors que Renault s'est préparé à affronter la tempête en s'alliant à Nissan, PSA est très retard. Coté cour, Christian Streiff passe son temps à faire des économies et à licencier du monde. Côté jardin, il passe ses nerfs pour calmer la famille qui a la fièvre et qui comprend mal ce qui se passe. Victime d'un accident cérébral qui l'avait affaibli, Christian Streiff aura tenu deux ans.

Philippe Varin reprend la barre mais garde le même cap. Réduire les couts, supprimer des emplois encore. Les besoins sont énormes, Peugeot n'est pas assez international. Il faudrait investir pour gagner en compétitivité

Les dirigeants syndicaux ne comprennent pas que la famille ne puisse pas remettre de l'argent. Le monde des affaires ne comprend pas que Peugeot ne cherche pas des alliances plus fortes. La raison en est simple, les actionnaires de référence, emmenés par Thierry Peugeot, sont encore très réticents à l'idée de perdre les commandes de l'empire familial.

Philippe Varin ne tient pas. En 2014, le groupe est en ruines. Qui pour le diriger? L'Elysée, Matignon et Bercy sont sur les dents, il faut à tout prix éviter une catastrophe industrielle et sociale, et trouver de l'argent.

La famille n'a plus le choix. Sans argent à remettre au capital, les Peugeot sont contraints d'accepter l'arrivée de l'Etat avec, dans son sillage, un investisseur chinois, Dongfeng qui a de grosses ambitions sur le marché chinois.

L'Etat et Dongfeng finissent par prendre 14% du capital chacun, la famille se retrouve donc avec 14% mais perd surtout sa majorité des droits de vote, celle qui lui donnait le pouvoir. On va donc constituer un noyau dur avec trois actionnaires d'égale importance, l'Etat, Dongfeng et la famille. Trois actionnaires liés par un pacte dans lequel les héritiers sauvent une partie de leur patrimoine mais abandonnent les leviers de commande.

Le président du Conseil de surveillance Thierry Peugeot quitte son fauteuil, il est remplacé par Louis Gallois. C'est vraiment la fin

d'une époque. Pour la première fois dans l'histoire, le groupe ne sera plus présidé par un Peugeot. Louis Gallois fait consensus comme on dit. N'a-t-il pas dirigé avant, la SNCF puis Airbus?

Celui qui va véritablement tenir le volant et mettre en œuvre la stratégie du groupe, c'est Carlos Tavares. Il arrive de chez Renault où il a œuvré aux côtés de Carlos Ghosn au redressement du groupe Renault-Nissan. La stratégie est simple, il fallait relancer les gammes de produits, mettre le paquet à l'international et restaurer la compétitivité.

Alors, comme chez Renault, Carlos Tavares va réussir à négocier des accords de compétitivité qui préservent les emplois en France. Ces accords sont la clef de tout. C'est lui qui structure le capital confiance de l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Du coup, son plan de développement est clair.

Les trois actionnaires, l'Etat, les chinois et la famille Peugeot, qui sont pourtant tellement différents, assument totalement cette mutation. Il faut dire qu'ils n'ont guère le choix. D'abord avec l'Etat, ça passe. Gallois sait faire et il s'en occupe. Ensuite avec les chinois, pas de surprise. Les chinois veulent de la rentabilité. PSA s'engage à délivrer de la rentabilité et des projets à long terme sur le marché chinois. Reste la famille, restent les héritiers. Là encore, Louis Gallois va jouer de son talent de négociateur pour calmer les aigreurs, les déceptions et parfois les jalousies.

La chance, parce qu'il faut de la chance pour accompagner le talent, c'est que la conjoncture mondiale va se redresser très vite et très forte. Le secteur automobile va être le premier à en profiter. Peugeot est en ordre de marche pour rebondir. Alors les héritiers Peugeot vont regarder les cours de bourse et s'apercevoir que l'affaire n'est pas aussi mauvaise que cela.

Pour Carlos Tavares, les bases du redressement sont posées. Grâce aux accords de compétitivité signés et aussi grâce à la force incroyable des marchés ces deux dernières années, il a obtenu des résultats plus rapidement qu'il ne le pensait et il a aussi protégé les emplois dans l'hexagone.

D'où le rachat des actifs d'OPEL en Europe et de relancer cette marque qui n'est pas très différente dans son ADN, de la marque Peugeot. Push to Pass, c'est le nom de code choisi pour nommer son plan stratégique. Revenir dans la course mondiale, lui qui se passionne tellement pour la course automobile. Et son ambition est d'arriver le premier. Eviter les obstacles et rouler, rouler... Sans pour autant perdre ni son âme, ni sa culture, ni celle des Peugeot.

Sauf qu'il lui faut encore et toujours anticiper l'avenir. Et cet avenir n'est pas écrit. Les pressions environnementales l'obligent à modifier ses moteurs, lui le champion du diesel, la révolution digitale le contraignent à innover encore. La voiture connectée et autonome est prête comme chez la plupart des grands constructeurs. Mais pas seulement chez les constructeurs. Google, Apple, Microsoft s'y préparent aussi. Les grands marchés émergent s'ouvrent à nouveau.

Dans cette jungle où les grands fauves pèsent plus de 10 millions de véhicules par an, tout le monde sait que le Lion, même après avoir avalé OPEL, reste très vulnérable.

Peu de familles en France ont réussi ce type de mutation. Ce qui explique la faiblesse du capitalisme familial en France. La faiblesse de toute une industrie qui fut pourtant à la fin du XIXème siècle avec l'industrie anglaise, l'une des deux plus puissantes du monde. Cette histoire est forte d'autant qu'elle n'est pas terminée. Les dirigeants le savent. Les héritiers Peugeot aussi.

Cette histoire a fait l'objet d'un film vidéo diffusé sur BFM, écrit et animé par Jean-Marc Sylvestre avec la participation des principaux témoins et dirigeants et que l'on peut retrouver sur le lien suivant :