

# FUSION TERMINÉE, FUSION INTERMINABLE? LE CAS PEUGEOT-CITROËN

Quand, lors d'une fusion entre des firmes dont la valeur provient de marques fortes, les dirigeants décident de maintenir ces marques, il est probable qu'ils enclenchent un processus de nature interminable ou, tout du moins, un processus dont la fin est indéterminable. C'est ce que semble montrer le cas de la fusion entre Peugeot et Citroën, étudié sur une période de plus de trente ans.

Par **Emmanuelle RIGAUD** (\*), Doctorante — PREG-CRG & Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Les chercheurs en management ont consacré un nombre important de travaux aux processus de fusion et d'acquisition, devenus banals dans l'univers managérial (voir CARTWRIGHT & SCHOENBERG, 2006, pour une synthèse). Ceux-ci portent généralement sur deux grands thèmes : les motifs de ces opérations et la question de l'amélioration de la performance des firmes post-fusion. Dans cette dernière perspective, les chercheurs étudient plus particulièrement la période de post-intégration, considérée comme une étape essentielle dans la réussite de la fusion.

L'intégration est souvent vue par les chercheurs comme un processus, qui débute lors de la décision de fusionner et s'achève par le rapprochement organisationnel des deux entités en présence, constituant ainsi une nouvelle organisation.

Dans la pratique, les choses sont probablement plus complexes. Des travaux de recherche ont montré que les fusions combinaient des tensions – contradictoires – entre besoin d'intégration stratégique et besoin d'autonomie organisationnelle (HASPESLAGH & JEMISON, 1991). Si contradiction il y a – or, d'un point de vue purement logique, intégration semble bien s'opposer à autonomisation – alors, le processus de la fusion soulève de nombreuses questions, tant

théoriques qu'empiriques. Le degré de la contradiction varie, selon les cas. Or, du point de vue du processus de post-intégration, les cas de fusion se répartissent entre deux situations. Dans la première, la firme acheteuse (ou les directions des deux firmes qui fusionnent) se fixe(nt) pour objectif de faire disparaître, à terme, les identités des deux entités, ou seulement celle de la firme achetée. Elles y parviennent plus ou moins facilement, avec plus ou moins de bonheur, mais on peut supposer que la question de l'autonomisation ne se pose pas. Dans la seconde situation, la firme acheteuse décide de maintenir l'identité de la firme achetée, tout en essayant de mettre en commun ce qui peut l'être (sinon, la fusion n'aurait aucun sens). Ce choix peut s'expliquer par la présence d'une marque forte, dans la firme achetée, qu'il importe de conserver. La stratégie élaborée va alors chercher un chemin médian entre mutualisation et autonomie : trop de mutualisation pourrait entraîner la mort de ce qui fait la spécificité de la firme rachetée ; trop d'autonomie risquerait d'obérer les bénéfices

(\*) Mes remerciements sincères vont tout particulièrement à Hervé DUMEZ, pour son soutien dans l'écriture, et aux membres du groupe de travail AEGIS. Je remercie également chaleureusement Corentin CURCHOD pour ses commentaires précieux, ainsi que les deux relecteurs anonymes.

des synergies. C'est dans cette seconde situation que la contradiction entre mutualisation et autonomie pose des questions d'ordre empirique et théorique. En particulier: comment interdépendance et autonomie, mutualisation des ressources et des activités et maintien d'identités affirmées et séparées peuvent-ils se combiner entre eux? Lorsque cette combinaison s'opère, comment analyser le processus de cette «fusion», qui n'en est pas une, au sens propre du terme, puisque ses deux éléments ne se «fondent» ensemble que partiellement? Et si combinaison il y a effectivement, quel en est le résultat?

Ces questions permettent d'aborder la temporalité de la fusion sous un angle nouveau, car la contradiction entre intégration et autonomie semble rendre impossible la clôture du processus, dans les cas relevant de la seconde situation.

Aussi, empruntant à Freud le titre d'un de ses articles (1), nous proposons-nous de traiter la question suivante: le processus de fusion est-il toujours un processus fini, ou n'apparaît-il pas parfois comme un processus interminable?

Pour répondre à cette question, il nous a paru nécessaire de mener une étude de cas longitudinale (PETTIGREW, 1990), qui fera l'objet d'une analyse séquentielle.

## MÉTHODOLOGIE: L'ANALYSE SÉQUENTIELLE

Nous avons choisi, comme étude de cas, le rachat de Citroën par Peugeot. Celui-ci date de 1974; il nous offre donc plusieurs dizaines d'années de recul pour analyser le processus.

Les données sur lesquelles s'appuie notre analyse sont issues principalement de livres (comme BROUSTAIL et GREGGIO, 2000; FREREJEAN, 2006 ou GALLARD, 2004) et d'articles de recherche et de presse. Ce matériau écrit a été complété par une série d'entretiens. Plus précisément, les personnes interviewées représentent d'une part, des personnes retraitées qui ont vécu le rachat en 1974 et ont pris aujourd'hui un certain recul par rapport au processus d'intégration et, d'autre part, des acteurs qui font toujours partie du groupe PSA et donnent, de ce fait, une vision plus contemporaine de la problématique soulevée. Tous les entretiens (d'une durée totale d'environ neuf heures) ont été entièrement retranscrits, puis complétés par des données, d'ordre secondaire, provenant à la fois de chercheurs, d'un historien et de journalistes. Ces

(1) En 1937, quelque temps avant sa mort, Freud se pose une question, redoutable: l'analyse est-elle un processus avec fin ou sans fin? (en allemand: «*Die endliche und die unendliche Analyse*»; en anglais: «*Analysis terminable and interminable*»; en français: «L'analyse avec fin et l'analyse sans fin»). La réponse à la question tient dans cette constatation finale: «Quelle que soit la position théorique qu'on adopte quant à cette question, la terminaison d'une analyse est, d'après moi, une affaire de pratique.» (FREUD, 1985, p. 265).

entretiens ont servi à élaborer et tester les analyses (PIORE, 2006). Les questions guidant la narration sont les suivantes: cette fusion peut-elle être considérée comme terminée et, si oui, quand l'a-t-elle été et pourquoi? Ou peut-elle être considérée comme un processus interminable? Si oui, pourquoi et en quel sens?

Pour comprendre le processus de la fusion, nous allons mener une analyse séquentielle, sur une base empirique, en essayant de montrer en quoi le processus de la fusion est «terminable» (et éventuellement terminé) ou interminable.

Les séquences sont définies comme des successions dans le temps d'actions (et de réactions) stratégiques (on est proche de la définition donnée de ce processus par VAN DE VEN, 1992, p. 169: «*a sequence of events (or activities) that describes how things change over time*»). Les séquences peuvent être représentées sous la forme de segments. Les deux bornes du segment marquent une rupture entre la séquence qui précède et celle qui suit. Ces points de rupture peuvent être analysés comme des changements apparents (les acteurs ont l'impression que les choses ont profondément changé pour eux, alors que le chercheur qui reconstitue dans sa narration la trajectoire suivie met en évidence des processus continus), comme des points d'inflexion (les acteurs n'ont pas perçu un changement important, que le chercheur peut reconstituer *ex post*) ou comme des «épiphanies» (des moments où les acteurs changent tant de représentation de leur situation et de la trajectoire sur laquelle ils se situent que de comportement) (DUMÉZ et JEUNEMAÎTRE, 2006).

Ces moments de rupture, qui marquent chaque début et chaque fin de séquence, caractérisent donc une modification, une cassure dans la stratégie de la firme. Nous notons que cette cassure peut être révélée par le changement de gouvernance de la firme, avec la mise en place d'un nouveau PDG, mais qu'inversement, le changement de direction n'implique pas forcément l'introduction d'une nouvelle séquence. Par exemple, la première séquence, de 1974 à 1982, se caractérise par la mise en place d'une stratégie visant à l'optimisation de l'intégration. Elle est introduite par la mise en œuvre de l'intégration et elle se termine par la volonté de redresser financièrement le groupe. Elle est menée successivement par J. P. Gauthier, puis par J. P. Parayre. Il semble qu'il en aille de même pour la séquence 3, avec J. M. Folz, puis C. Streiff.

## ANALYSE SÉQUENTIELLE DE LA FUSION PEUGEOT/CITROËN

Le cas illustre un processus de fusion effectué sur une période de plus de trente ans (voir figure 1). L'analyse séquentielle débute au moment même de la fusion

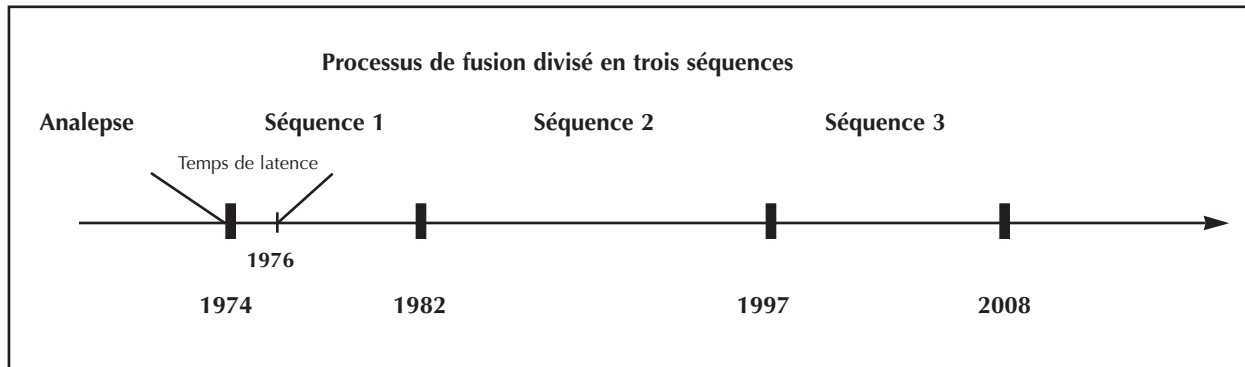


Figure 1 : Représentation du processus de fusion

(1974). Mais, comme c'est généralement le cas (DUMEZ & JEUNEMAÎTRE, 2005), pour comprendre le début de la séquence il faut remonter plus avant dans le temps (analepse).

#### La période d'avant la fusion (analepse)

Dans les années 60, le marché automobile est porteur. Chaque firme poursuit sa trajectoire propre. Néanmoins, régulièrement, des études prévoient une réduction du nombre des constructeurs. La question se pose notamment en France, un pays moyen dont on se demande s'il pourra continuer à se payer très longtemps le luxe d'une pluralité de firmes automobiles. Sans qu'il y ait de fusion proprement dite, des alliances et des rapprochements se dessinent. Peugeot et Citroën essaient de mettre en commun leurs politiques d'achats. En 1965, les deux entreprises créent une filiale commune, en Argentine. Mais ces rapprochements ne sont pas couronnés de succès. En 1972, Peugeot se tourne d'ailleurs vers Renault, et signe une alliance avec la Régie. Citroën envisage une alliance avec Fiat, en 1968, qui n'aboutit pas non plus. En 1974, la crise pétrolière frappe cette entreprise de plein fouet. Alors que Peugeot, fort notamment de son expérience dans les moteurs diesel, résiste assez bien, Citroën, qui est engagé dans des projets technologiques ambitieux et ne dispose pas d'une gamme de véhicules cohérente, se trouve en état de faillite. La situation est résumée ainsi par un interviewé : « Citroën avait des outils fatigués et était pécuniairement en difficulté, alors que Peugeot était riche. » Si l'idée d'alliances et de fusions entre constructeurs français était dans l'air du temps, aucun rapprochement ne s'était clairement dessiné. La fusion entre Peugeot et Citroën se fait dans la précipitation (l'État ne veut pas que ce fleuron industriel français passe en des mains étrangères) et sans réelle préparation. Elle est rendue publique le 24 juin 1974.

#### Séquence 1. 1974-1982

Une première séquence peut être isolée ; elle va de la date de la fusion à la prise en mains, par Jacques Calvet, des commandes du groupe.

Cette séquence se découpe en deux sous-séquences. De 1974 à 1976, on constate un temps de latence : les dirigeants du groupe parent au plus pressé (sortir Citroën de son état de faillite, sans prendre de grande décision). G. Taylor, un des dirigeants de Peugeot, pressenti pour en prendre la direction, prend la tête de Citroën, réduit les effectifs et arrête les projets les plus coûteux (tel, par exemple, que le développement de la petite Citroën, modèle Y). Mais aucune grande décision stratégique n'est prise. Les dirigeants observent, étudient la situation et les perspectives. Les deux entités Peugeot et Citroën restent assez autonomes.

C'est en 1976 qu'une vision de la fusion se met en place. Elle est portée d'abord par François Gautier, puis par son successeur, Jean-Paul Parayre.

L'année 1976 voit la création d'une holding, PSA, qui coiffe les deux marques. Ce choix organisationnel fondamental suggère l'idée que les deux marques seront maintenues et que d'autres pourront éventuellement rejoindre l'ensemble. Mais la fusion n'aurait aucun sens, si une certaine mutualisation des ressources ou si une certaine intégration des organisations n'accompagnaient cette décision. François Gautier donne le cadre d'ensemble. Il s'agit de « *standardiser au maximum les éléments des véhicules qui ne sont pas liés aux images des deux marques, ceci par une politique d'organes communs, qui doit permettre de réduire la diversité actuelle des fabrications et d'atteindre des cadences de production plus économiques* » (GALLARD, 2004, p. 48).

C'est Jean-Paul Parayre, considéré comme « *l'artisan de l'organisation du groupe* », (LOUBET, 1994, p. 118) qui va s'efforcer d'atteindre cet objectif en poursuivant la stratégie entamée. Il entreprend l'harmonisation des deux entités en commençant par deux départements – stratégiques : les achats et les études. Si la politique d'achats commune se met en place assez facilement, la mise en œuvre de la standardisation des

études se révélera plus complexe, et aussi plus chaotique. Sur le plan industriel, il poursuit les actions d'harmonisation. Ainsi, des éléments techniques des nouvelles petites voitures deviennent communs aux deux marques (LN, Visa, 104). Ce n'est pas le cas pour les voitures moyennes et les berlines : les 305 et 405 resteront les héritières des 204 et des 304. Pour aller plus loin dans la mutualisation, est lancée la création de « banques d'organes », c'est-à-dire d'usines de moteurs et de transmissions fournissant indifféremment les deux marques. Le programme de réorganisation industrielle, déjà très lourd, s'alourdit encore en 1978, avec le rachat des filiales européennes de Chrysler (qui sera rebaptisée Talbot, en 1979). Plusieurs autres chantiers sont lancés. Une filiale commune de boîtes de vitesse et de moteurs, la SMEA, en 1978 ; en 1979 est inaugurée l'usine de Tremery, en Lorraine, la première à fournir les deux marques ; en 1981 est créée une filiale commune pour les achats, la SOGEDAC. Enfin, une « politique sociale imaginative » commune est lancée, qui vise à une homogénéisation des pratiques, avec une participation active du personnel. Mais les différences culturelles sont énormes et cette politique reste au point mort.

En termes d'offre produit, un renouvellement complet est organisé. Il s'agit d'harmoniser les projets entre Peugeot (autour de la 205), Citroën (autour de la BX) et Chrysler, après son rachat.

Ces modifications d'organisation expriment une volonté forte d'intégration, chez le haut management, mais elles connaissent de nombreuses difficultés lors de leur mise en place. Un certain déséquilibre entre les marques se ressent et des tensions apparaissent. Elles s'expliquent par une politique commune non équitable. Par exemple, les transferts de fabrication entre marques sont à sens unique. En 1976, les usines Citroën de Metz produisent des boîtes de vitesses Peugeot, ou encore, en 1977, les usines d'Aulnay assemblent les coupés 104. Les résultats restent très en-deçà de ce qui était espéré.

Que peut-on dire du processus de fusion, dans cette première séquence ? Après un temps de latence et de réflexion, une certaine vision de la fusion s'est imposée, à la fois dans les discours stratégiques et dans les pratiques. Une holding coiffe des marques qui conservent leur autonomie et doivent faire vivre leur image. À Peugeot et Citroën, s'est ajoutée Chrysler. Dans le même temps, une mutualisation des achats, des études, des organes non visibles, des plateformes s'est mise, progressivement, en place. Il s'agit de maintenir les marques autonomes dans leur image, tout en mutualisant tout ce qui ne relève pas des marques proprement dites, la marque étant ce qui se voit, ce qui fait la différence. Le pilotage de cette stratégie est opéré par une holding.

La dynamique se caractérise ici par la définition d'un objectif à un moment donné et par sa poursuite, étape après étape. Une rupture intervient, pourtant, au

début des années 80. Alors que la réorganisation est en cours, à un rythme assez soutenu, les gammes de véhicules ne se renouvellent que lentement. Le rachat de Chrysler a épuisé financièrement le groupe, qui arrêtera définitivement la marque en 1986. Le second choc pétrolier secoue fortement le secteur automobile et le groupe PSA s'effondre. Cette rupture conduit à une nouvelle séquence. Celle-ci débute avec la nomination de Jacques Calvet à la tête du groupe.

## Séquence 2. 1982-1997

Jacques Calvet n'est pas un industriel : il vient de la banque et c'est en tant que financier qu'il est nommé à la tête du groupe. Son mandat consiste à redresser les comptes. C'est effectivement la tâche à laquelle il s'attelle en prenant ses fonctions. Il élabore un plan en trois points : adapter les effectifs à la production, améliorer la productivité et alléger l'ensemble des charges. Des licenciements massifs vont avoir lieu, le groupe va se recentrer sur son métier de base – la conception, la production et la distribution automobile –, en externalisant tout ce qui n'est pas essentiel (vente des filiales d'outillage, par exemple) et l'on va viser la polyvalence industrielle, grâce à l'automatisation, ainsi qu'au juste-à-temps, inspiré des méthodes japonaises. Au niveau de l'intégration entre les entreprises fusionnées, on pourrait penser que la politique d'intégration lancée par ses prédécesseurs, qui vise aux économies par la mutualisation des ressources, va se poursuivre, voire s'accroître. Or, ce n'est pas cette direction qui sera prise : les deux structures resteront séparées.

Jacques Calvet est très sceptique, quant aux effets bénéfiques des fusions. La politique qu'il va mettre en place, sur bien des points (mais pas tous), semble opérer un retour en arrière. Seul à la tête des deux marques, il réduit la holding PSA à néant et décide de tout.

Jean-Paul Parayre avait fixé un objectif : le renouvellement des gammes des deux marques. Poursuivant cette démarche, Jacques Calvet impose que les deux marques, Peugeot et Citroën, offrent une gamme complète, avec une structuration en quatre modèles. En revanche, il faut, selon lui, que les marques se différencient aux yeux des clients et il faut que Citroën renforce son image, et offre au client la tradition d'innovation qui a toujours caractérisé la marque, même si l'innovation doit, désormais, devenir « utile ». Il ne s'agit plus de rappeler la folie innovante du fondateur. La XM, lancée en 1989, bénéficie d'une tenue de route exceptionnelle, du fait de ses suspensions, dans la tradition Citroën. Ou encore, la ZX, en 1991, bénéficie d'un agrément de conduite exceptionnel, grâce à ses essieux arrière auto-directionnels. Un interviewé commente cette période : « *On sentait quand*

même qu'il y avait une limite stratégique à cet effet industriel (de mutualisation) et qu'on risquait de mettre sur le marché des voitures qui allaient se cannibaliser». Il semble (sous l'ère Parayre) que la mutualisation des ressources soit allée trop loin et qu'en voulant produire des modèles communs (104, LN et Visa), on est en train de tuer les marques elles-mêmes. La création des nouveaux modèles est faite en commun, mais l'industrialisation est menée de manière autonome et la production n'est donc pas conjointe. En aval, de fortes campagnes de publicité ont pour objectif de renforcer les deux marques, en les différenciant. «C'est la star stratégie de communication. Le modèle est considéré comme une personnalité: il faut vendre cette personnalité.» (BROUSTAIL et GREGGIO, 2000, p. 182) Les lancements des nouveaux produits se font dans un climat de concurrence entre les marques. La XM est mise sur le marché en même temps que la 605, et les deux modèles ont très peu d'éléments en commun. On est très loin d'une politique de plateformes communes.

Cette séquence se caractérise donc par un inflexionnement de la politique suivie lors de la première séquence en matière d'intégration (celle-ci ne semble pas être la priorité). Comme si l'on avait fait l'analyse suivante: la mutualisation, qui ne devait toucher que l'invisible, uniquement ce qui n'affectait pas les marques, est en réalité en passe, insidieusement, de les tuer. Jacques Calvet renforce l'esprit propre à chacune des deux marques en activant une concurrence interne. Toutes les décisions remontent jusqu'à lui, mais il se refuse à arbitrer entre les deux. En réalité, il laisse beaucoup d'autonomie à J. Boillot, le directeur de Peugeot. Finalement, c'est Citroën qui souffre le plus de cette politique. L'année 1997 est une année noire pour PSA: croissance zéro, et quarante-sept jours de chômage technique à l'usine Peugeot de Sochaux. Jacques Calvet prend sa retraite. Jean-Martin Folz, entré dans le groupe deux ans auparavant, le remplace. Le changement de PDG marque, à nouveau, le début d'une nouvelle séquence.

### Séquence 3. 1997-2008

Les déclarations du nouveau PDG annoncent très clairement une volonté de rupture. Devant les 300 cadres dirigeants du groupe, il déclare, comme en écho à la séquence Gautier/Parayre: «*Tout ce qui n'est pas lié à la marque doit être commun*» (GALLARD, 2004, p. 84). Il revient sur «*les lancements ratés des couples XM-605 et SAXO-106*» (2).

J. M. Folz passe, en quelque sorte, de la stratégie «*d'un groupe avec deux constructeurs*» à la stratégie «*d'un groupe à deux marques*». La logique industrielle doit changer: elle doit reposer sur une politique de plateformes communes menée à grande échelle. Ces dernières s'étendent à tous les éléments placés autour des moteurs et des boîtes de vitesse (radiateurs, filtres à air, échappement). Tout ce qui est neutre pour l'acheteur doit être commun aux deux marques. Les directeurs d'usines Citroën sont nommés à la direction de sites Peugeot, et réciproquement. Les bonnes pratiques doivent s'échanger. Le département études est commun, tout comme le sont les départements supports (ressources humaines, finance, informatique) et le marketing stratégique, le marketing opérationnel restant séparé (par mar-

que). Dans ce mouvement de mise en commun, la holding s'étoffe; elle devient la colonne vertébrale du groupe.

Par contre, les marques elles-mêmes doivent être renforcées. Elles deviennent responsables de leur gamme de produits (dans le cadre des plateformes communes), ainsi que de leur commercialisation. Il faut notamment rééquilibrer en faveur de Citroën, qui, trop longtemps, n'a pas sorti de nouveau produit (SATINET, 2008). Il faut construire, à nouveau, des voitures qui soient en accord avec les racines de la marque: «*J. M. Folz est arrivé en disant qu'il allait redonner à chacune des marques son identité. Une iden-*



«Il faut que Citroën offre au client la tradition d'innovation qui a toujours caractérisé la marque». *La Traction avant 15 CV 6 cylindres, dite 15/6 (années 1950).*

© Daniel Pesi/KHARBINE-TAPABOR

(2) La 106 et la Saxo, lancées respectivement en 1991 et 1996, ne possèdent aucun élément technique commun.

*tité d'innovation pour Citroën et une identité de luxe à Peugeot».*

Sur le plan organisationnel, on tente une synthèse, avec la création d'un pôle produits, dans lequel le directeur de projet a pour tâche d'unifier, et les

*Peugeot»* énonce un distributeur. Arrivé en 2008, le nouveau PDG, Christian Streiff (3) semble confirmer cette analyse, en se fixant pour objectif de faire de PSA le groupe automobile le plus compétitif en 2015 en « combinant le maximum de synergies et le maxi-



«Redonner à Peugeot une identité de luxe». *Lion ornant le capot de la Peugeot 601 (1933).*

patrons des produits, de différencier. Les arbitrages remontent jusqu'au PDG et ce, trois ans d'affilée. Les deux comités exécutifs s'imbriquent, pour n'en faire qu'un seul.

Un des protagonistes du changement à l'initiative de J. M. Folz résume l'évolution de l'organisation ainsi : «Hier, deux constructeurs avec un petit chapeau, la holding PSA et aujourd'hui un constructeur unique, le groupe PSA, articulé en deux marques» (GALLARD, 2004, p. 87). Cette situation signe-t-elle pour autant la fin du processus de fusion ?

Au sein du groupe, certaines personnes interviewées pensent que l'intégration pourrait aller encore plus loin dans le domaine des pièces détachées, du service après-vente, du transport. «Moi, je rêverais d'avoir un stock de pièces en commun avec mon collègue de

num de différenciations.» Les synergies sont à trouver, selon lui, dans des plateformes industrielles plus flexibles et davantage modulaires, les achats d'espace communs, l'informatique, le service après-vente. En ce qui concerne la différenciation, il estime que chaque marque doit avoir son identité propre. Elles doivent renforcer leur positionnement, et s'adresser à des cibles différentes. C. Streiff semble marcher dans les pas de J. M. Folz sur différents points, comme l'extension de l'implantation géographique, avec, par exemple, l'implantation d'une usine en Russie, ou encore en continuant les partenariats avec Mitsubishi. En revanche, il aborde différemment «l'outil industriel», en travaillant avec des référentiels structurés. Plus globalement, «ce qui caractérise l'ère Streiff, c'est la standardisation du fonctionnement».

Tous les systèmes de fonctionnement sont calibrés ; le but est d'obtenir un système efficace et une production efficiente. Ainsi, il entame une standardi-

(3) Interview dans *Challenges* n°110 – 7 février 2008.

sation de l'aval, en mutualisant des systèmes de fonctionnement entre distributeurs. Mais il semble que, pour certains acteurs, « *standardiser ne veut pas dire uniformiser* ». On pourrait dire que les marques ont une autonomie standardisée. En effet, elles peuvent mettre en route des projets, à condition de suivre des règles préétablies. Mais leur différenciation persiste, et l'objectif, fixé par F. Gauthier, de « *standardiser au maximum les éléments des véhicules qui ne sont pas liés aux images des deux marques...* », semble être toujours d'actualité. Cela étant, il faudrait certainement davantage de recul pour confirmer la « période C. Streiff ». La troisième séquence analysée semble donc reprendre, plus de trente ans après, la trajectoire imprimée deux années après la fusion. Mais l'objectif à atteindre serait encore devant : le processus n'est donc pas, de l'avis des acteurs, terminé. Doit-on en déduire qu'il serait interminable ?

#### Éléments de discussion du cas

Comment interpréter l'enchaînement de séquences qui constitue la dynamique de cette fusion sur plus d'une trentaine d'années ? Peut-on isoler un ou des processus à l'œuvre dans ces différentes séquences ?

La première séquence se caractérise par un long temps de latence et une mutualisation progressive entre les deux marques. Visiblement, les dirigeants du groupe (les deux PDG qui se succèdent) ont un objectif de mutualisation clair (mutualiser tout ce qui n'est pas visible pour le client) et ils ont décidé de progresser prudemment vers cet objectif. L'organisation mise en place (une holding légère, mais destinée à se renforcer, tout en n'allant pas trop loin) est cohérente avec cet objectif : les ressources essentielles restent dans les deux marques, mais un centre impulse une politique de mise en commun des ressources et d'intégration. Le processus ressemble à ce que VAN DE VEN (1992) appelle un processus téléologique : les dirigeants fixent un objectif, et ils font évoluer le groupe vers cet objectif.

Le début des années 80 est marqué par une profonde crise financière, qui marque une rupture. On aurait pu penser que l'objectif majeur du groupe allait être de réduire les coûts, et donc d'accélérer la mutualisation. Le but serait ainsi maintenu, mais la progression vers le but serait accélérée, le processus demeurerait le même. Or, ce n'est pas ce qui se passe. Effectivement, le nouveau PDG, financier d'origine, décide qu'il faut réduire les coûts, mais il pose, en matière de mutualisation, un autre diagnostic : il estime que la mutualisation est allée trop loin. Il redonne de l'autonomie aux deux marques et il les met plus directement en concurrence l'une avec l'autre au sein même du groupe : la concurrence

étant le mode même d'existence des marques, la holding doit la favoriser. Bien évidemment, la mutualisation n'est pas abolie, mais elle est strictement limitée. On pourrait considérer cette séquence comme guidée par un processus évolutif appliqué à l'organisation, suivant, en cela, BURGELMAN (1991). Les deux structures – Peugeot et Citroën – sont mises en concurrence et, selon le principe de variation, rétention et sélection, certaines initiatives stratégiques guident la stratégie globale, entre mutualisation et autonomie. Plus précisément, sous des initiatives individuelles, les acteurs des marques vont pousser l'organisation vers certaines orientations, donnant, par exemple, plus d'autonomie à leur marque.

Jacques Calvet quitte ses fonctions alors que PSA traverse une nouvelle passe difficile. Ses deux successeurs (séquence 3) en reviennent à une accélération et à une intensification du processus de mutualisation (allant plus loin, même, que la politique de plateformes communes). Il semble que la période précédente n'ait été qu'une parenthèse que l'on referme, et que la dynamique de la fusion se recale sur le processus de la première séquence – un processus téléologique se fixant comme objectif la mutualisation maximale entre les deux marques, avec, comme limite, la survie même (et le développement) des marques. Mais les choses sont, en réalité, plus complexes. Les dirigeants, en effet, semblent estimer que les deux séquences précédentes ne sont pas contradictoires et que l'on peut enclencher une dynamique qui garantisse à la fois plus de mutualisation et plus d'autonomie (c'est en tout cas ce qu'ils affichent, dans leurs discours). On mutualise, par exemple, la distribution, qui avait été maintenue séparée par marque, mais on essaie de revenir au grand style Citroën traditionnel.

Bien évidemment, il est difficile de savoir ce qu'il en est, en réalité. En effet, la nature de la mutualisation a évidemment changé, en trente ans : les évolutions technologiques, telles que la robotisation, les évolutions organisationnelles, telles que l'*outsourcing* généralisé, sont passées par là, posant la question de la mutualisation d'une manière différente qu'elle ne se posait à la fin des années 70. Néanmoins, l'objectif – plus de mutualisation – reste affiché. Officiellement, il est avancé qu'il est compatible et non contradictoire avec celui mis en avant par Jacques Calvet : garantir l'autonomie des marques, et même la renforcer.

Le chercheur qui se penche sur l'analyse *ex-post* de la dynamique constate :

- que la dynamique n'est pas terminée ; il s'agit d'une première surprise : plus de trente ans après être intervenue, une fusion peut ne pas être terminée ;
- que les interprétations possibles de ce qui s'est passé restent ouvertes. Trois interprétations, au moins, sont possibles :
  - La deuxième séquence est une parenthèse ou une

aberration entre la première et la troisième. Lors de la première séquence, un processus téléologique s'est mis en place avec, pour objectif, une mutualisation de tout ce qui n'est pas visible pour le client ; cet objectif a été repris, à peu près tel quel, lors de la troisième séquence, au point où il avait été interrompu. Entre-temps, le groupe s'est orienté dans une autre voie : l'arrêt de la mutualisation et même un retour en arrière, et une autonomisation des marques, avec intensification de la concurrence à l'intérieur même du groupe.

– Une autre interprétation est que la troisième séquence représente une sorte de synthèse, après la thèse et l'antithèse. La première séquence a mis l'accent sur la mutualisation, nécessaire, entre les deux marques, pour que la fusion soit performante et serve à quelque chose ; mais elle est allée sans doute trop loin, mettant en péril l'existence même des marques ; la deuxième séquence a mis l'accent sur la nécessaire autonomie des marques (Citroën repose, en tant que marque, non seulement sur le design, mais aussi sur une image technologique – si les technologies sont toutes partagées avec Peugeot, la marque s'effrite, par exemple) ; mais elle est sans doute allée trop loin dans la mise en œuvre de la concurrence interne, au détriment de la mutualisation ; la troisième séquence est la prise de conscience qu'il faut à la fois une mutualisation poussée et une autonomie poussée, et les dirigeants pensent qu'ils peuvent réaliser une synthèse entre ces deux exigences, apparemment contradictoires.

– La troisième interprétation s'inspire du processus dialectique de VAN DE VEN (1992), en tenant compte du fait que la dynamique n'est pas terminée (le chercheur peut, en effet, se demander si cette dynamique qui n'est pas terminée ne serait pas, éventuellement, « interminable » ?) Elle repose sur l'idée suivante : si la décision est maintenue, de conserver l'existence des marques, la dynamique oscille entre des mouvements soutenus par des forces contradictoires (c'est la définition que donne Van de Ven du processus dialectique). Dans un premier temps, on progresse vers la mutualisation, parce que l'accent est mis sur ses effets positifs (réduction des coûts, rationalisation des processus de conception, de production, de mise sur le marché), puis des effets négatifs apparaissent et le balancier repart de l'autre côté, on insiste sur les effets positifs de l'autonomie des marques (la concurrence interne est stimulante pour l'une et l'autre marque, elle pousse en avant l'innovation, l'inventivité, et permet ainsi de gagner des parts de marché, même si les coûts de conception, de production et de mise sur le marché sont un peu plus élevés). À nouveau, ce mouvement trouve ses limites, et le balancier repart vers la mutualisation. La synthèse en laquelle croient les dirigeants actuels du groupe, entre deux approches contradictoires

(mutualisation et autonomie, toutes deux croissantes), apparaît peu réaliste. On peut, dès lors, prévoir une quatrième séquence, qui devrait revenir vers l'autonomisation. La dynamique serait alors oscillante, donc interminable tant que la décision n'aurait pas été prise de fusionner les marques, en en faisant disparaître une, ou les deux ensemble (pour en créer une nouvelle).

La discussion sur les interprétations possibles de la dynamique en cours renforce le principe, emprunté à DUMEZ (2006), selon lequel il faut distinguer, d'une part, le point de vue des acteurs *ex-ante* et *ex-post*, parce que les interprétations évoluent au cours du temps, en fonction des événements qui se déroulent : l'interprétation de la deuxième séquence n'est plus la même, selon qu'elle a été menée pendant qu'elle se déroulait (durant la période où Jacques Calvet dirigeait le groupe) ou pendant la troisième séquence. Et distinguer, d'autre part, le point de vue des acteurs et celui du chercheur, celui-ci reconstituant une histoire longue (alors que la mémoire de l'organisation est souvent courte), la découpant en séquences devant tenir compte du fait que la dynamique n'est pas achevée, et développant ses propres interprétations du phénomène.

## CONCLUSION

À la question : « un processus est-il « terminable » ou « interminable » ? », la réponse n'est pas tranchée. Quand, lors d'une fusion entre des firmes dont la valeur provient de marques fortes, les dirigeants décident de maintenir ces marques, il est probable qu'ils enclenchent un processus de nature interminable ou, tout du moins, un processus dont la fin est indéterminable.

En effet, le point d'équilibre entre autonomie des marques et mutualisation ne paraît pas évident à trouver. Il est probable qu'au-dessous d'un certain seuil, un maintien minimal d'autonomie des marques conduise celles-ci à la disparition. Par ailleurs, les évolutions technologiques permettent des formes nouvelles d'intégration et de mutualisation, qui font se déplacer sans cesse l'objectif d'intégration. Dès lors, se mettent en place des processus de tâtonnement vers un objectif clair, et néanmoins changeant, en pratique, et probablement des alternances entre progression vers l'intégration et renforcement de l'autonomie.

Le cas étudié, peut-être extrême, illustre le fait qu'un processus de fusion peut, en tout cas, durer plus de trente ans, sans connaître de conclusion véritable.

Nous rejoignons ainsi, en ce qui concerne la fin du processus de fusion, la conclusion de Freud quant à la fin de l'analyse en tant que processus : elle est affaire de pratique. ■



## BIBLIOGRAPHIE

CARTWRIGHT (S.) & SCHOENBERG (R.), «Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities», *British journal of management*, 17 (S1), pp. S1-S5, 2006.

BROUSTAIL (J.) & GREGGIO (R.), *Citroën – Essai sur 80 ans d'anti-stratégie*, Paris, Vuibert Editeur, Collection Entreprendre, 2000.

BURGELMAN (R. A.), «Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research», *Organization Science*, 2 (3), pp. 239-262, 1991.

DUMÉZ (H.) & JEUNEMAITRE (A.), «Concurrence et coopération entre firmes: les Séquences Stratégiques Multidimensionnelles comme programme de recherche», *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8 (1), p. 27-48, 2005.

DUMÉZ (H.), «Introduction to special issue», *European Management Review*, 3 (1), p. 4-6, 2006.

DUMÉZ (H.) & JEUNEMAITRE (A.), «Reviving narratives in economics and management: towards an integrated perspective of modelling, statistical inference and narratives», *European Management Review*, 3 (1), p. 32-43, 2006.

FRÈREJEAN (A.), *Les Peugeot: deux siècles d'aventure*, Paris, Flammarion Éditeur, 2006.

FREUD (S.), «L'analyse avec fin et l'analyse sans fin» – in FREUD S., *Résultats, Idées, Problèmes*, Paris, PUF, tome II, p. 231-268, 1985.

GALLARD (P.), *À l'assaut du monde. L'aventure Peugeot-Citroën*, Paris, Bourin Editeur, 2004.

HASPESLAGH (P.) & JEMISON (D. E.), *Managing Acquisitions: Creating Value for Corporate Renewal*, New York, NY, Free Press, 1991.

LOUBET (J.L.) 1994, «PSA Peugeot-Citroën, 1973-1992. Histoire d'un groupe automobile dans les années de crise», *Actes du Gerpisa N°10*, 1994.

PETTIGREW (A. M.), «Longitudinal field research on change: Theory and practice», *Organization Science*, 1 (3), p. 267-292, 1990.

PIORE (M.), «Qualitative Research: Does it fit in economics?», *European Management Review*, vol. 3 (1), p. 17-23, 2006.

VAN DE VEN (A. H.), «Suggestions for studying strategy process: A research note», *Strategic Management Journal*, 13 (Summer special issue), p. 169-188, 1992.

SATINET (C.), «Citroën, une renaissance par le design», Conférence des Amis de l'École de Paris du 16 avril, 2008.

<http://www.psa-peugeot.com>

<http://www.histomobile.com>