

IDÉES



ENTREPRISES CHRONIQUE

PAR PIERRE-YVES GOMEZ

Peugeot, la fin d'une saga familiale

Il aura fallu plus d'un siècle pour que la gouvernance de la société Peugeot se retrouve à la « une » des journaux. Certes, à la mort de Pierre Peugeot, en 2002, une guerre de succession latente opposait déjà les cousins Thierry et Robert, respectivement président du conseil de surveillance et président de la société gérant les titres familiaux.

Mais fin 2013, on a assisté à l'incroyable : d'abord, Carlos Tavares, ex-numéro deux de l'éternel rival français Renault, a été nommé à la direction. Puis a éclaté le scandale provoqué par la retraite-chapeau de 21 millions d'euros octroyée au dirigeant démissionnaire, Philippe Varin – il y a finalement renoncé. Enfin, en janvier, l'entrée au capital du groupe chinois Dongfeng et de l'Etat français a avalisé, brutalement, le fait que la famille Peugeot n'était plus l'actionnaire de référence du constructeur automobile.

Depuis la fondation de la société, en 1810, la famille Peugeot y a instillé une culture et une conception des affaires se référant à la rigueur protestante. Il y avait le souci de gérer l'entreprise comme un patrimoine familial. Les stratégies ont privilégié une croissance prudente mais constante, limitant les innovations de rupture pour se forger une réputation de robustesse et de simplicité sur le long terme.

Comme le montre Gérard Biolley, enseignant à HEC, dans son livre *L'ADN des meilleurs groupes familiaux* (De Boeck, 2013), la vision développée par une même famille durant des décennies participe à la génétique de l'entreprise. Cette fidélité patiente est souvent opposée au capitalisme « financiarisé », plus spéculatif et court-termiste.

Mais cette fidélité a ses contraintes. Faute de moyens, la famille ne peut accompagner indéfiniment la croissance de la société en augmentant le capital. Elle accepte que sa part se dilue, mais jusqu'à un certain seuil, si elle veut rester l'actionnaire de référence. Ainsi, les Peugeot ne détenaient plus que

25% du capital en 2013, limite en dessous de laquelle leur pouvoir de contrôle était en jeu.

Plus que jamais, il a donc fallu modérer les stratégies risquées ou trop gourmandes en capital et privilégier la croissance interne, plus lente mais plus solide. C'est pourquoi le groupe s'est concentré sur deux zones, l'Europe et la Chine, plutôt que sur un développement mondial, et sur une montée en gamme progressive de ses produits, faute de pouvoir l'accélérer.

Augmentation de capital

Ces contraintes sont vertueuses et expliquent le succès du modèle familial, parce qu'elles obligent à être plus sages et sélectifs pour choisir les marchés porteurs et les investissements. Encore faut-il que ces marchés restent rentables et ne décroissent pas brutalement. Mais cela a été le cas avec la chute des immatriculations en Europe depuis 2010, coupant des ressources financières indispensables au constructeur.

Pour survivre, il ne lui restait plus qu'à augmenter rapidement le capital. Or, cela ne pouvait se faire sans que la famille ne perde son influence historique dans la gouvernance. D'où des remous publics dont l'entreprise n'était pas coutumière.

L'histoire s'est finalement terminée par l'entrée au capital du partenaire chinois Dongfeng, qui en détient 14%, autant que l'Etat supposé garantir le maintien de l'entreprise dans le capitalisme français. Peugeot poursuit sa route, mais la famille Peugeot ne sera plus aux commandes.

Comment va se renouveler le code génétique du groupe ? L'Etat n'a pas vocation à rester propriétaire d'une société automobile. Quand il lui faudra sortir, il pourra se souvenir que d'autres familles ont fait des choix différents pour protéger leur entreprise : les Bouygues ont ouvert massivement la leur aux salariés. Au point que ceux-ci, avec plus de 18% du capital, en sont devenus les premiers actionnaires... ■

PIERRE-YVES
GOMEZ
est professeur
de management
stratégique
et directeur
de l'Institut
français
de gouvernement
des entreprises
à l'EM-Lyon