



HAL
open science

Désindustrialisation, le prix de la rentabilité industrielle ?

Quentin Belot Couloumies

► **To cite this version:**

Quentin Belot Couloumies. Désindustrialisation, le prix de la rentabilité industrielle ?. *Entreprise & société*, 2023, 10.48611/isbn.978-2-406-15048-0.p.0105 . hal-04694722

HAL Id: hal-04694722

<https://hal.science/hal-04694722v1>

Submitted on 18 Sep 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Désindustrialisation, le prix de la rentabilité industrielle ? Réflexion à partir des mutations du contrôle financier au sein de PSA

Quentin Belot Couloumies
IESEG School of Management

Introduction

« Comment la France est-elle passée, en vingt ans, du miracle industriel aux litanies sur l'inexorable déclin ? » se demandait Elie Cohen dans son ouvrage séminale de 1989 (Cohen, 1994). La formulation de la question pose d'emblée les termes du problème scientifique : le « miracle industriel » des « Trente Glorieuses » aurait laissé place à une forme de « déclin industriel ». Au misérabilisme du soi-disant délabrement de la période récente répond l'évangélisation de l'époque industrielle précédente. Avec le même état d'esprit, nombreux sont les rapports publics alarmistes concernant la désindustrialisation de la France¹. La désindustrialisation est un processus de long terme, multiforme et global. De fait, le processus de désindustrialisation en Europe frappe les esprits par son ampleur et les drames économiques et sociaux qui l'accompagnent. Il s'agit d'un processus historique toujours d'actualité, dont il importe de sortir des généralités pour en décrire précisément les traits (Fontaine & Vigna, 2019). Nous prenons comme cadre le recul de la part des activités et entreprises industrielles dans la richesse nationale, notamment à travers le recul de l'emploi industriel².

Les facteurs invoqués sont la plupart du temps d'ordre macro-économique et relèvent d'analyses sectorielles avec les outils de l'économie industrielle ou encore de l'économie géographique (Bost & Messaoudi, 2017). Nombre d'ouvrages insistent ou questionnent le caractère inéluctable du processus, évoquant un déclin plus ou moins résistible de l'industrie française, *a minima* depuis les années 1970 (Lamard & Stoskopf, 2009). Le regard de l'historien (Daumalin & Mioche, 2013) permet de recentrer l'analyse sur les décisions des entreprises en saisissant comment celles-ci ont contribué à construire ce phénomène, comme elles ont contribué à construire ceux de mondialisation (Colpan, & Hikino, 2018) ou de financiarisation (Belot Couloumies, 2023).

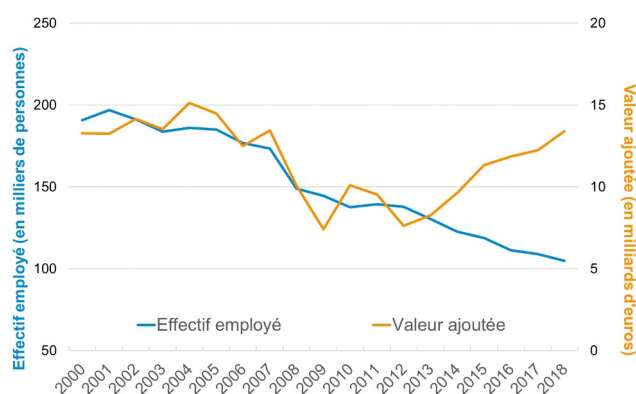
Le débat sur l'accumulation des gains de productivité dans l'industrie et leur répartition n'est pas tranché, mais il paraît évident qu'il existe un lien entre l'accumulation des revenus du capital et les inégalités sociales en général (Cordonnier et al., 2019; Piketty, 2013). Ainsi, caractériser les modalités de cette accumulation à long terme à travers la mise sous tension des organisations est un enjeu de première actualité. Dans le cadre de ce travail, nous examinons un des aspects centraux de la désindustrialisation, la suppression d'emplois industriels et la fermeture d'unités de production, au sein de l'entreprise PSA. En tant que secteur central de l'industrie française, le secteur automobile est au centre de ce processus. On observe le recul de sa valeur ajoutée dans l'ensemble du PIB français, et une baisse beaucoup plus importante de l'effectif salarié³.

¹ Citons par exemple le dernier rapport de France Stratégie, officine rattachée au premier ministre ayant pour but d'aider à la préparation des réformes de l'économie : « depuis 1980, la part de l'industrie dans le PIB a reculé de 10 points. La France est parmi les grands pays industrialisés celui qui a subi la plus forte désindustrialisation durant les dernières décennies. Depuis 1980, les branches industrielles ont perdu près de la moitié de leurs effectifs, et l'industrie ne représente plus aujourd'hui que 10,3 % du total des emplois ». Les principaux facteurs en cause dans ce rapport : un soutien politique à la demande plutôt qu'à l'offre, la dégradation de la compétitivité et la délocalisation de certains sites de production (Beeker et al., 2020).

² Quel que soit le périmètre retenu pour le secteur industriel, mesure rendue difficile par les interdépendances multiples entre activités industrielles et de services, on observe une diminution historique de l'emploi industriel en France. La part de l'emploi industriel était relativement stable en France depuis 1949, atteignant ensuite son apogée en 1974. La baisse des décennies suivantes a finalement préparé un recul saisissant : près de la moitié de l'effectif industriel a été perdu depuis 1980 (*Ibid*).

³ Elle est passée de 15 milliards d'euros à 7,5 milliards entre 2004 et 2012.

Graphique 1 - Valeur ajoutée et Effectif employé dans l'industrie automobile



Sources : Rapport France Stratégie, 2020

Ainsi, en quoi cette tendance à la réduction du périmètre industriel s'inscrit-elle dans les transformations managériales des acteurs centraux que sont les grands groupes industriels ?

Lire la désindustrialisation de l'industrie automobile françaises comme un ensemble de choix stratégiques

Le discours sur la désindustrialisation tend à faire des grandes firmes les victimes de dynamiques (dés-)industrielles plus générales, se jouant à l'échelle de territoires locaux, nationaux ou internationaux. Pourtant, dès le début des années 2000, Greta Krippner insistait sur la nécessité de ne pas se cantonner aux facteurs comme la désindustrialisation ou à la mondialisation pour expliquer les transformations des grandes firmes (Krippner, 2005). La focalisation sur leurs stratégies permet de réinsérer la dynamique de désindustrialisation dans une logique endogène (Belot Couloumies, 2021).

Le cas de l'industrie automobile permet une analyse précise de ces transformations dans la mesure où il se situe depuis un siècle au cœur de la croissance industrielle française (Faure, 2014). Il produit un effet d'entraînement sur d'autres industries décisives⁴, avec un impact démultiplié sur l'ensemble de l'économie. Les grandes firmes automobiles sont de longue date au cœur des mutations industrielles (Chandler, 1977; Sloan, 1963). Parmi ces firmes, l'entreprise Peugeot, qui devient PSA au cours des années 1960, fait office de General Motors à la française (Loubet, 2009). Elle est donc une cible de premier choix pour une telle investigation.

Nous analysons la réduction relative du périmètre industriel ainsi que de la masse salariale de ce groupe comme relevant d'une dynamique de désindustrialisation sur le long terme. Cela découle de choix stratégiques mis en œuvre par différentes directions opérationnelles qui ont cherché à réajuster les dispositifs managériaux afin de renforcer la pression sur les processus productifs et ainsi accroître les marges industrielles. Cette dynamique a permis au groupe d'étendre ses parts de marché en Europe tout en garantissant des flux quasi ininterrompus de revenus financiers pour les holdings et les actionnaires principaux⁵. Cela permet de comprendre comment à l'échelle de groupes, dont les sites industriels ne sont plus qu'une partie négligeable de l'actif, certaines dynamiques de désindustrialisation locales s'inscrivent dans des stratégies plus globales (Godelier, 1995; Khim, 2023; Labardin, 2019).

Si à partir de la Seconde Guerre mondiale, la croissance de l'industrie automobile semble irrésistible, avec des volumes en augmentation constante, l'élargissement du groupe passe rapidement par le rachat de filiales d'autres groupes en difficulté⁶. À partir des années 1980, et

⁴ Citons la production sidérurgique, pièces détachées, services de commercialisation, crédits à la consommation, etc.

⁵ Hormis durant les deux périodes de crise des années 1980 et 2012, la distribution de dividendes a été constante et tendanciellement croissante (Belot Couloumies, 2021).

⁶ Si en 1962, l'usine de Mulhouse en Alsace est construite, à l'aide de prêts étatiques, dès 1973, PSA rachète le groupe Citroën à la famille Michelin, et en 1978, les filiales européennes de Chrysler, ces deux entités étant alors en grande

surtout 1990, le secteur entre dans une époque d'internationalisation durant laquelle les premières usines automobiles sont construites à l'étranger. Comme bien d'autres secteurs, la diminution du périmètre des groupes automobiles est largement interprétée dans la presse et dans le débat public par le prisme d'une désindustrialisation inéluctable⁷.

La transformation des instruments et des pratiques du contrôle financier de PSA

Notre étude se concentre sur le groupe Peugeot ayant pris le nom de PSA en 1965. Les archives que nous mobilisons sont issues des fonds du centre d'archives du groupe⁸. Divers rapports ont été mobilisés, notamment ceux du directoire au conseil de surveillance, ainsi que les rapports annuels, donnant des informations sur les résultats financiers du groupe et les choix de restructuration du périmètre industriel. De plus, nous mobilisons des extraits d'entretiens avec six hauts managers financiers à différentes périodes de l'histoire du groupe. Le plus ancien a intégré le groupe en 1972, tandis que le plus récent, était toujours directeur financier du groupe en 2019. Ils exercent tous des fonctions gestionnaires dirigeantes du niveau le plus local à la Direction Générale. Ces entretiens ont été réalisés entre octobre 2017 et octobre 2019.

Afin de cerner au mieux la dynamique interne de la désindustrialisation du groupe, nous nous concentrons ici sur les moments d'inflexion dans les dispositifs de gestion, portés par des PDG amenant des ruptures managériales fortes, mais qui s'appuient sur des évolutions de fonds des dispositifs de gestion. Pour ce faire, rappelons que les dispositifs de contrôle financier participent, en unifiant l'organisation selon un script légitime, à la formation du consentement (Burawoy, 1979). Ils contribuent à construire certains compromis, étouffant les conflits et contribuent à pacifier les relations à travers l'émergence d'un « ordre négocié » (Morales & Sponem, 2009). Les systèmes de contrôle permettent une sélection d'informations, de certains aspects de la performance rendus visibles, légitimes, et diffusent les intérêts des actionnaires à tous les niveaux de la structure organisationnelle (Armstrong, 1987; Saravanamuthu & Tinker, 2003).

1. Les années 1970-1980 - la croissance et la crise : la diminution du périmètre industriel

Les restructurations industrielles, terme pudique pour indiquer les fermetures de sites et les licenciements, sont inscrites dans les dynamiques de concentration qui accompagnent l'histoire du secteur automobile. En France, les restructurations industrielles se développent à partir des années 1950 (Brouté, 2010; Fontaine, 2019). Concernant le secteur automobile, les rapprochements entre constructeurs s'accompagnent de réduction des effectifs et de fermetures⁹. Sur un *trend* de croissance depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'entreprise améliore continuellement son chiffre d'affaires, ses réserves financières, ses bénéfices et les dividendes distribués¹⁰. Le groupe à s'engager dans deux rachats de poids : Automobiles Citroën au bord de la faillite en 1974 et les filiales européennes de Chrysler avec la marque Talbot en 1978. Le site historique des Quais de Javel est fermé par Peugeot à la suite du rachat de Citroën. Cette décision renvoie à une dynamique de réorganisation d'ensemble de la structure de groupe et de la délocalisation de la production vers

difficulté.

⁷ Citons notamment un article du Figaro : <https://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/decryptage/automobile-la-desindustrialisation-francaise-en-chiffres-20190329>; un article de Challenge : https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/comment-l-industrie-automobile-a-deguerpi-de-france-en-15-ans_780725 ; mais également un rapport de France Stratégie commandé par le gouvernement français et paru en septembre 2021 : https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/note_de_synthese_-_localisation_-_16.09.pdf.

⁸ Centre d'archive de Terre Blanche, 1 rue du Stade 25310 Herimoncourt.

⁹ De janvier à novembre 1974, afin de rendre Citroën plus rentable pour son rachat par Peugeot, Michelin réduit les effectifs de plus de 7000 personnes (Loubet, 2009).

¹⁰ L'exercice de 1972 indique un bénéfice net de 114 784 795, 24 francs pour PSA dont près de 50 % sont distribués en dividendes (en augmentation de 19,4 % par rapport à 1971). L'exercice 1976 fournit un bénéfice net de 327,6 millions de francs, contre 366 millions de francs en 1980 (Procès-verbaux des séances du conseil de surveillance du 26 mars 1973, du 28 mars 1977, du 23 mars 1981).

la nouvelle usine d'Aulnay-sous-Bois, bien plus réduite en taille. C'est dans ce contexte que surviennent les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979, qui se répercutent inévitablement sur le marché automobile.

Au début des années 1980, la crise consécutive aux deux chocs pétroliers inscrit les restructurations dans les nécessités de la survie de PSA. Comme l'atteste le directeur industriel de Peugeot : « La répercussion de ce glissement sur les marges est tout à fait considérable. Pour un écart de coût de fabrication de quelques centaines de francs, la différence de prix de vente est de plusieurs milliers [...] »¹¹. Les volumes de production connaissent à partir du milieu des années 1980 une baisse continue. L'augmentation de la productivité intensive et extensive apparaît comme une solution afin de diminuer le point mort. Abordons à présent le retournement que constitue la crise des années 1980.

À l'ouverture de la séance du 30 mars 1982 du Conseil de surveillance d'Automobiles Peugeot, son président François Gautier indique que « les résultats de l'exercice écoulé sont les plus mauvais de toute l'histoire de la société et il insiste sur la nécessité de rétablir au plus tôt la rentabilité de l'entreprise par l'amélioration de sa productivité »¹². Les pertes financières sont continues entre 1980 à 1985¹³ et les témoignages des acteurs convergent tous vers le sentiment de gravité de la crise, et l'impression que le groupe a alors échappé de peu à la faillite. Cette situation pousse François Gautier – président du directoire proche du départ à la retraite – à faire appel à Jacques Calvet, désormais libéré du poste de Président de la banque BNP. Il est en mesure d'user de ses liens avec la haute administration publique, mais aussi avec les grandes banques, pour rétablir l'équilibre financier du groupe¹⁴. Le 1^{er} juin 1982, il entre au directoire de PSA.

Claude Satinet – « Au début des années 1980 [...] ce n'était pas bon, ça marchait mal. Et en fait, c'était relativement facile, il suffisait d'être capable d'expliquer exactement pourquoi on perdait de l'argent [...] Donc à la fin de la réunion, on savait où on perdait de l'argent et fondamentalement pourquoi on en perdait. Et on se donnait rendez-vous au mois suivant. Et puis, il y a eu la première réunion à laquelle est venu Calvet [...] Alors, la première partie de la réunion se passe comme d'habitude, et au moment où on allait se quitter, il dit « et maintenant, on fait quoi pour que ça s'arrête ? » Ça ce n'était pas dans la règle du jeu. C'était vraiment incorrect de poser une telle question. Parce que tout de suite, ça a tendu l'ambiance. D'habitude, ça se passait bien (rires) [...] Mais c'est pour traduire si vous voulez la différence de comportement »¹⁵.

Cette orientation se traduit par un suivi plus resserré des résultats financiers, une pression accrue sur les objectifs et sur les managers et des reventes de nombreuses filiales¹⁶. De même, une partie des stocks est résorbée et les crédits clients diminuent (Jemain, 1987). Toute sa politique sociale est marquée par la fermeté (Richter, 2008). Les embauches cessent dès 1980 et la direction utilise à partir de 1982 les dispositifs gouvernementaux – principalement les départs en pré-retraites – afin de réduire ses effectifs¹⁷. À partir de 1980, ceux-ci accusent une décline constante jusqu'à atteindre 187 500 en 1984, 160 600 en 1987 et 159 100 en 1990, soit 27 % de moins en dix ans. Douze usines parmi les plus anciennes sont fermées¹⁸. Dès 1984, le groupe voit le retour des bénéficiaires.

C'est la crise qui légitime cette pression vers la réalisation des objectifs financiers à court terme, avec des mesures drastiques concernant le périmètre salarial et industriel. Pourtant, ces adaptations perdurent dans la décennie suivante. À partir de la seconde partie des années 1980, les restrictions aux importateurs américains et japonais en Europe sont levées, conduisant les

¹¹ Jean Boillot, Conseil d'administration d'Automobiles Peugeot, 17 mai 1984, cité par Loubet (2009).

¹² Archives PSA : P12017ECR-00763.

¹³ Le résultat net est de – 1 504 000 000 F en 1980, - 1 993 000 000 F en 1981, - 3 896 000 000 F en 1982, - 2 693 000 000 F en 1983. Il connaît une nette inflexion à partir de 1984 avec – 430 000 000 F, et redevient positif en 1985, avec 330 000 000 F (Rapports Annuels PSA). Notons que les pertes pour la RNUR sont plus importantes. Elles atteignent 12 555 000 000 F en 1984 (Loubet, 2009, p. 143).

¹⁴ Pour davantage de détails sur la trajectoire de Jacques Calvet, voir Section 1.

¹⁵ Entretien réalisé dans un hôtel parisien le 27 juin 2019.

¹⁶ Evoquons les magasins Ravi dans l'Est, la vente des outillages spéciaux de Peugeot Loire à Usinord, la filiale poids lourds de Chrysler, etc.

¹⁷ En augmentation depuis 1974, ces derniers atteignent leur maximum de 263 000 en 1979 (Loubet, 2009).

¹⁸ Pour davantage de détails sur la gestion de la crise par PSA, voir Loubet (1994).

constructeurs européens concentrés sur leur marché à entrer en confrontation plus directe avec ceux des États-Unis ou du Japon (Loubet, 1996; Sachwald, 1993).

Roland Vardanega - « la pression de la concurrence est vraiment apparue à partir des années 1985-90 et après c'est allé *crescendo*. Les nouveaux entrants très importants : les Coréens, les Japonais, je crois que c'est 89, quelque chose comme ça. Et puis on commence à baisser les prix. C'est Fiat le premier qui commence en Italie, tout le monde suit, derrière, ça y est, c'est parti. C'est la guerre. Si vous voulez une offre de voiture plus importante, vous devez vous ajuster » [...] on n'était pas bon. On mettait, je ne sais pas, 26 h pour monter une voiture, Renault en mettait 22, ou je ne sais pas, Nissan mettait 15... j'en sais rien. Le problème, c'était de convaincre tout le monde qu'on n'était pas bon [...] Et donc j'ai fait venir Briquet, d'un très grand cabinet mondial, pour prouver que c'était vrai¹⁹ ».

Si le positionnement de PSA sur le marché européen est favorable depuis la fin des années 1960, la concurrence est perçue avec de plus en plus de vivacité, tandis que sa sphère d'intervention s'élargit progressivement à l'échelle mondiale. La course aux volumes n'apparaît plus comme l'unique moteur de la réussite industrielle et financière. Les adaptations face à la crise perdurent, inscrivant le groupe progressivement dans l'ère de la performance financière, impliquant une réduction continue du périmètre industriel.

2. L'intégration de la culture de la productivité à partir des années 1990 : un processus de désindustrialisation permanent ?

Au tournant des années 1990, un nouvel épisode de crise se dessine en Europe. Après la tendance haussière de la seconde partie des années 1980, les volumes sur le marché européen atteignent leur apogée en 1990, avant de diminuer jusqu'en 1993. PSA est concerné par cette baisse, la production passant de 1 209 991 en 1991 à 1 023 989 en 1993²⁰. Sa marge opérationnelle atteint également son apogée en 1989, avec 2,817 milliards d'euros²¹, avant de diminuer jusqu'à devenir négative en 1993, quand les pertes s'élèvent à 140 millions d'euros²².

Dans ce contexte de retournement, en 1991, Thierry Armengaud est nommé directeur de Peugeot Talbot Espagne, à Madrid, après trois ans à la fonction de directeur du contrôle général du groupe. Celui-ci a pour mission de restaurer la marge opérationnelle de ce site particulièrement stratégique en raison de la taille du marché espagnol :

TA - « [...] Et en Espagne, j'avais gagné mon truc, et c'est pour ça que j'étais passé de 7 000 à 3 000 personnes pour faire la même chose, en travaillant plus vite. J'avais eu le droit à des grèves lourdes et des trucs de ce genre-là, que j'avais fini par éteindre en y allant directement. Je me souviens très bien, ça avait effaré mon patron industriel [...] Donc moi, ce que je voulais faire [en 2005-2006 face à la baisse des marchés européens] c'est la même chose, en disant, on ne peut plus continuer, il faut baisser nos prix de revient »²³.

Restaurer les marges à l'échelle d'un site ou du groupe repose sur le même mécanisme : réduire les prix de revient, afin qu'à volume et prix de vente constant, les marges unitaires soient plus élevées. À la suite de cet épisode, et avec la reprise du marché, les volumes et la marge opérationnelle repartent à la hausse. Mais c'est précisément dans ce contexte que le management inspiré du toyotisme se diffuse. La réorganisation du processus industriel entamée au cours des années 1980 s'accélère et porte ses fruits (Loubet, 2000).

¹⁹ Entretien réalisé à l'hôtel de la société des ingénieurs Arts et Métiers le 7 novembre 2019.

²⁰ *World Motor Vehicles Data*, Edition 1996.

²¹ La marge opérationnelle est une notion de rentabilité économique. Elle renvoie à la marge de revenus qu'une entreprise génère par son activité, indépendamment de ses résultats financiers et exceptionnels. Elle se calcule en rapportant le résultat d'exploitation au chiffre d'affaires.

²² Source : Rapports annuels de PSA de 1989 à 1996, synthétisé par Michel Freyssenet (<http://freyssenet.com/?q=fr/node/1446>).

²³ Thierry Armengaud. Entretien réalisé dans un café à Paris le 16 mai 2019.

Se comparer au meilleur : la mise sous pression du benchmark, inspiré du Toyota Production System

Au début des années 2000, les volumes de vente stagnent en Europe, tandis que la marge opérationnelle continue d'augmenter. Dans ce contexte, le pilotage des coûts évolue vers une augmentation constante des marges unitaires. En 2002, un accord de *Joint-Venture* est signé entre PSA et Toyota Motor Company à l'occasion de la construction d'une usine à Kolín, en République tchèque. La direction cherche à saisir les contours du *Toyota Production System*, le système de gestion des coûts et de la rentabilité financière du groupe le plus performant du monde, et qui repose sur une pression particulièrement poussée sur la main-d'œuvre (Shimizu, 1999).

PdR- « On a pompé énormément d'informations sur Toyota à l'époque. Première chose dont on s'est aperçu, c'est que Toyota [...] construisait une usine qui, pour produire la même capacité que nous, était deux fois plus petite que l'usine que nous on avait prévu à Tarnava, avec un niveau d'investissement très inférieur au nôtre, et pour arriver à un résultat qui était bien meilleur en termes de coûts »²⁴.

Nourris par l'idée de retard en matière de gestion des coûts, les managers du contrôle s'empressent de chercher à appliquer les mêmes méthodes. Inspirée par le *Toyota Production System*, la direction de PSA instaure un système de comparaison pour l'ensemble des activités du groupe, les « bonnes pratiques » étant les plus économes. Le site jugé le plus performant est identifié comme le référentiel pour tous les autres sites. Bien sûr, le temps de montage de véhicules est au cœur de la réflexion, mais les autres aspects que le toyotisme a mis en évidence, comme les gaspillages sur les stocks, sur les déplacements au sein de l'usine et la qualité sont scrutés de près. Cette transformation s'inscrit dans la diffusion plus large du *Lean manufacturing* qui devient la philosophie de gestion prédominante du secteur (Pardi, 2015).

RV - « Donc moi j'ai appliqué ça, le projet *PSA excellence system*. Et on l'a appliqué progressivement, alors ça a été compliqué, quinze réseaux pour définir les meilleures pratiques [...] On a diminué le temps pour monter les voitures de 20 à 30 %. Avec le même niveau d'études, avec les mêmes effectifs, on a fait deux fois plus de bagnoles [sic.], mais on faisait que se mettre à jour. On n'est pas en train de dire qu'on avait inventé l'eau chaude. Donc ça c'est moi qui l'ai fait entre 2000 et 2005 [...] »²⁵.

Cette mise en place s'étale de 2000 à 2007. Le nom de ce système porte bien son nom, la *convergence* commence par une mise en relation plus resserrée des différentes usines afin de favoriser le contrôle multi-niveau. À tous les niveaux de la hiérarchie, les managers sont poussés à être acteurs de la performance financière. Les *reportings* financiers sont déclinés à tous ces étages du groupe. C'est sur cette base que cette logique est renforcée au milieu des années 2010.

3. À partir de la crise des années 2010 : de la quasi-faillite au groupe le plus profitable du secteur automobile mondiale

À la suite du déclenchement de la crise des *Subprimes* en 2007, les résultats du groupe connaissent une baisse historique. Le *ratio* résultat net / chiffre d'affaires diminue à partir de 2001²⁶, devient négatif à partir de l'année 2008²⁷. C'est à partir de 2011 qu'il plonge véritablement et atteint un niveau inédit : - 9,04 % en 2012 contre - 5,18 % en 1982, au plus bas de la crise.

Tout comme Jacques Calvet, l'arrivée de Carlos Tavares le 31 mars 2014 à la présidence de PSA s'inscrit dans un contexte de crise, et son action recherche la rupture dans les pratiques managériales qui prend la forme d'une diminution des prix de revient et d'économies budgétaires. À son arrivée, il impulse un plan de redressement drastique, nommé « *Back in the race* »²⁸.

²⁴ Philippe de Rovira. Entretien réalisé au siège de PSA le 17 octobre 2019.

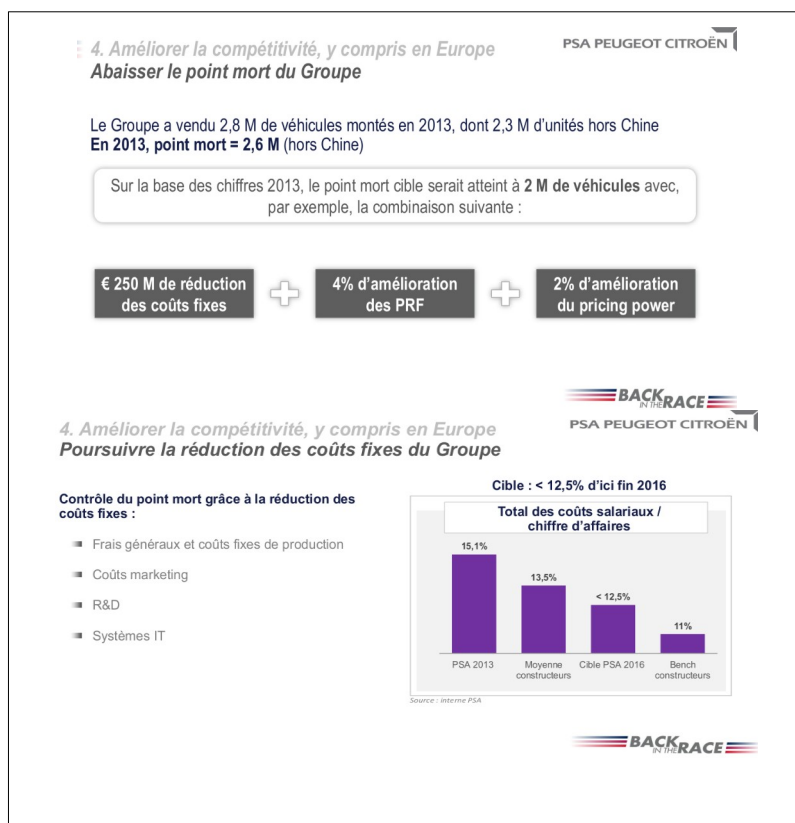
²⁵ Roland Vardanega. Entretien réalisé à l'hôtel de la société des ingénieurs Arts et Métiers le 7 novembre 2019.

²⁶ Cet indicateur, dès lors qu'il devient négatif, signifie que l'entreprise réalise des pertes.

²⁷ Il est de l'ordre de - 0, 90 en 2008 et de - 2, 63 en 2009.

²⁸ « De retour dans la course ».

Figure – « Plan Back in the Race » : présentation des objectifs industriels et financiers aux investisseurs 2014



Source : Présentation aux investisseurs, 14 avril 2014 (site PSA)²⁹

L'objectif central est l'abaissement du point mort³⁰. Le plan annonce la diminution du *ratio* coûts salariaux / chiffre d'affaires de 15,11 % en 2013 à 12,5 % en deux ans, tandis que la moyenne des constructeurs s'établit à 13,5 %, et le record est de 11 %. La réduction du prix de revient est chiffrée, et les actes suivent puisque le point mort passe de 2,8 millions de voitures en 2013 à 1,6 million en 2019³¹. Plus de trente ans après la première crise du début des années 1980, s'appuyant sur les outils et les pratiques précédentes, la pression managériale est d'autant plus vive.

QB – [...] Sur le plan du management, c'est le même type d'effet qu'a provoqué Tavares ?

CS – Ah Tavares est bien pire ou bien meilleur, ça dépend dans quel sens on le prend, il est bien plus brutal. Calvet n'était pas très brutal, finalement [...] en termes de rigueur de gestion et de pression sur les objectifs [il] était beaucoup moins brutal que Tavares. Ça se voit sur les *turn over*, si vous voulez. Il n'y avait pas la rotation de l'encadrement qu'il y a avec Tavares [...]

QB – Il y a une ambiance...

CS – extrêmement tendue »³².

L'atmosphère managériale qui accompagne cette rupture au milieu des années 2010 est marquée par une forme de crainte à tous les niveaux de la hiérarchie. La contrainte exercée par le contrôle organisationnel à travers les objectifs n'est plus essentiellement le fait des usines ou de certains secteurs, mais concerne l'ensemble du groupe. Pour instiller cette religion de la performance financière, Carlos Tavares commence par les plus hauts niveaux et se présente lui-même dans la presse comme un « psychopathe de la performance »³³.

²⁹ « *Back in the Race*. Les leviers opérationnels du redressement », Diaporama 29-30. Présentation aux investisseurs, le 14 avril 2014, mis en ligne sur le site internet de PSA (<https://www.groupe-psa.com/fr/publication/back-in-the-race/>).

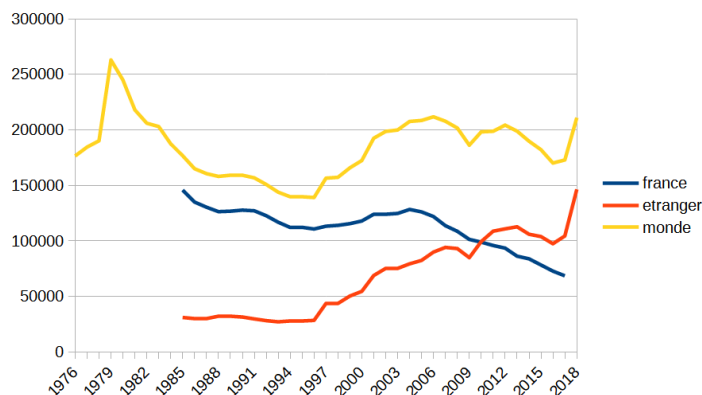
³⁰ Le point mort, ou seuil de rentabilité, définit le niveau de volume de production au-delà duquel l'activité commence à être rentable.

³¹ Nabil Bourassi, « Comment Carlos Tavares a transformé PSA en machine à cash », *La Tribune*, le 29 juillet 2020 (<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/automobile/comment-carlos-tavares-a-transforme-psa-en-machine-a-cash-853803.html>, consulté le 16 juillet 2019).

³² Claude Satinet. Entretien réalisé dans un hôtel parisien le 27 juin 2019.

PM- « Il y a indiscutablement chez Monsieur Tavares des qualités, de la connaissance, du management... c'est-à-dire à un moment vous regardez les gens dans les yeux et vous dites « vous allez y arriver ». [...] Et si en plus vous leur dites « vous allez y arriver, et sinon je vous vire dans le quart d'heure... (rires), il y a un peu des deux on va dire [...] plutôt d'ailleurs du deuxième que du premier [...] Tavares, très tôt, a montré que ceux qui ne feraient pas [d'économies] seraient virés. Très clairement, dans les six mois où il est arrivé, il a viré 20 % du haut management, et du coup ceux qui sont restés ils ont compris »³⁴.

Graphique 2 – Evolution des effectifs de PSA en France et dans le monde



Sources : Statistiques Freyssenet retravaillées

Cette tension supérieure de l'organisation vers la maximisation de la rentabilité financière, se fait sur la base des outils préexistants mis en place au fil des décennies. Les constructeurs ayant des marges de manœuvre plus limitées sur les marchés, la concurrence se concentre de plus en plus sur les coûts³⁵. Si le volume de la masse salariale diminue, par le jeu des départs et la pression qui est exercée, les managers qui restent sont non seulement davantage contraints d'accroître l'efficacité par leurs prérogatives, mais souscrivent plus directement au cadre cognitif de la performance financière, qu'ils cherchent à transmettre aux échelons subalternes. Quelles en sont les conséquences au sein des usines ?

Pour les contrôleurs de gestion des usines, la valeur ajoutée est essentielle³⁶ ». Les deux éléments essentiels de la gestion du flux pour créer la valeur ajoutée sont le volume de production, et les effectifs. C'est la continuité du flux de production qui est le garant de la génération de la valeur ajoutée au sein de l'usine :

RF - « Comme on dit, avant on attaquait la graisse, maintenant on attaque le muscle, et après on va arriver à l'os [...] OK il n'y a pas de limite. Donc tant qu'on ne sera pas au fond on creuse... C'est de plus en plus dur, au début c'est de la boue, ensuite c'est de la terre, et là ça commence à être de la pierre, et là faut forer... Ça commence à être plus dur, je ne sais pas quand on va s'arrêter... [...] donc il y a forcément une limite, je ne sais pas si on y est... Mon patron a l'air de considérer qu'on n'y est pas encore, donc on va le suivre. En tout cas en gestion finance on nous a clairement fait comprendre qu'on n'y était pas, qu'on avait de quoi creuser encore »³⁷.

La valeur ajoutée découle du flux de production. La maximisation de la Valeur Ajoutée du Prix de revient fabrication résulte de la maximisation de l'intensité de la production. C'est au montage que cela est le plus sensible, car l'immobilisation du capital industriel y est la plus

³³ Nabil Bourassi, La Tribune, 29 juillet 2019 ; Philippe Escande et Eric Béziat, « Carlos Tavares : « chez PSA, nous sommes devenus des psychopathes de la performance », *Le Monde*, le 29 septembre 2018 (https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/09/28/carlos-tavares-chez-psa-nous-sommes-devenus-des-psychopathes-de-la-performance_5361491_3234.html).

³⁴ Philippe Michelon. Entretien réalisé au siège de PSA le 15 mai 2019.

³⁵ En raison de la mondialisation des marchés automobiles, l'ensemble des constructeurs s'affrontent désormais sur les mêmes marchés, et du fait de l'augmentation de la taille des groupes, ils développent progressivement une gamme complète de véhicules, ce qui limite la possibilité de différenciation par les gammes.

³⁶ La Valeur ajoutée du Prix de Revient Fabrication est un indicateur développé depuis les années 1950 qui a pour fonction d'indiquer un niveau de productivité usine pure. Il ne prend en compte que les coûts et donc la marge créée à travers la production réalisée par les usines.

³⁷ Romuald Fournier. Entretien réalisé le 27 novembre 2019 à l'usine de Poissy.

conséquente : « le montage, c'est *cash warning* »³⁸. C'est pourquoi il importe de garantir une continuité du flux de production. Ainsi, nous observons un management hybride, marqué par une mise en tension organisationnelle à travers l'optimisation des processus industriels et la réduction du prix de revient afin d'être le mieux positionné dans la dynamique concurrentielle dont les critères sont ceux de la rentabilité industrielle, tout autant que financière. Il s'agit des deux conditions pour que le groupe soit en mesure de poursuivre sa dynamique de croissance industrielle, mais également de faire remonter de la valeur financière aux holdings des niveaux supérieurs.

À la fin de la décennie 2010, PSA améliore ses résultats à la fois industriels et financiers. L'entreprise devient le deuxième constructeur européen avec 16,6 % de parts de marché, un chiffre d'affaires de 74,7 milliards d'euros, et 3,5 millions de voitures vendues dans le monde. Sa marge opérationnelle courante est de 8,5 %, il s'agit de la plus importante de l'industrie automobile. Les résultats nets du groupe s'élèvent à 3,2 milliards d'euros, pour 3,3 milliards de *Free Cash Flow* pour la division automobile.

Ainsi, la mise en tension maximum de l'organisation vers la rentabilité industrielle et financière semble avoir atteint, pour un temps, une forme d'aboutissement. Ce résultat découle de dizaines d'années de restructurations industrielles et financières, dans des périodes de croissance et de périodes de crise. Cela a forgé une expérience managériale orientée vers des normes de rentabilité toujours plus ambitieuses, s'appuyant sur des outils de gestion de plus en plus affûtés à cette fin. À la course aux volumes des années 1960-1970 et la recherche d'une rentabilité globale répond dans la période la plus récente la mise en tension de l'organisation vers la rentabilité unitaire, à travers l'augmentation constante de la valeur ajoutée, permettant une diminution continue du prix de revient.

Conclusion : la désindustrialisation, comme condition de la pérennité industrielle

Au début des années 2020, PSA est fondamentalement orienté vers la performance financière, impliquant une dynamique de désindustrialisation permanente. Néanmoins, cela ne provient pas seulement de facteurs externes, comme la globalisation, la perte de savoir-faire industriel, ou le système fiscal national. Cela résulte également d'une longue histoire interne, d'une accumulation d'expériences, de savoir-faire managériaux, d'outils et l'affirmation d'un cadre cognitif permettant la mise en contrainte poussée de l'organisation vers la performance industrielle et financière.

La crise automobile européenne du début des années 2010 fait office de puissant accélérateur à toutes les évolutions préalables vers une mise sous tension permanente. Le retour sur l'évolution managériale de long terme permet de mettre en évidence une tendance de fond. Les réductions significatives du périmètre industriel avec diminution des effectifs se présentent au début des années 1980 et des années 2010 comme des adaptations circonstancielles à des crises conjoncturelles. Néanmoins, le management n'opère pas d'infléchissement avec le retour des bénéfices, les outils et les pratiques managériaux semblent au contraire se cristalliser et s'inscrire dans le marbre. C'est un sentiment de crise permanente qui s'est finalement imposé, accompagné d'objectifs de réduction continue des coûts, et qui ne cesse d'être réaffirmé par Carlos Tavares, y compris au sein de Stellantis.

L'histoire de la désindustrialisation à travers la dynamique managériale de PSA met en évidence la nécessité de dépasser un unique cadre d'analyse. Les évolutions décrites ne sont pas seulement le produit d'adaptations contraintes à des transformations environnementales, ou à l'imposition du toyotisme comme unique modalité de gestion. Elles résultent surtout d'une histoire interne, marqué par les épisodes de crises, de conflits sociaux très durs, et de génération de managers forgés dans l'esprit de la rentabilité financière. *In fine*, à travers ces crises, l'exacerbation de la pression concurrentielle, les transformations organisationnelles et les réajustements managériaux, on observe les conditions de la maximisation des revenus financiers à long terme,

³⁸ Romuald Fournier. Entretien réalisé le 27 novembre 2019 à l'usine de Poissy.

faisant de PSA l'un des groupes les plus profitables de l'industrie automobile avant son mariage avec Fiat-Chrysler, formant le gigantesque groupe Stellantis.

Cette grande entreprise a contribué à façonner le paysage industriel français à travers ses reconfigurations. Ses managers, en cherchant à répondre aux problèmes concrets qui leur ont été posé quotidiennement, dans des contextes particuliers, ont utilisé tous les leviers à leur disposition. Ce faisant, ils ont contribué à construire les grandes dynamiques économiques. À l'échelle managériale, nous voyons donc que la recherche du maintien des positions de l'entreprise et la poursuite de l'accumulation de capitaux a contribué à forger, à une échelle plus large, certaines des dynamiques de la désindustrialisation.

Bibliographie

- Armstrong, P. (1987). The rise of accounting controls in British capitalist enterprises. *Accounting, Organizations and Society*, 12(5), 5. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90029-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90029-8)
- Beeker, É., Giorgi, D., & Meilhan, N. (2020). *Les politiques industrielles en France—Evolution et comparaison internationale*. Rapport France Stratégie.
- Belot Couloumies, Q. (2021). *PSA : Une financiarisation endogène. Construire le contrôle financier d'une firme industrielle et familiale de 1965 à 2020* [Phdthesis, Université Paris-Saclay]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03234848>
- Belot Couloumies, Q. (2023). When Fligstein meets Chandler. The Chandlerian Origins of Corporate Financialization : The Case of Peugeot's Financial Restructuring in the 1960s. *Enterprise & Society*.
- Bost, F., & Messaoudi, D. (2017). La désindustrialisation : Quelles réalités dans le cas français ? *Revue Géographique de l'Est*, 57(1-2), 1-2. <https://doi.org/10.4000/rge.6333>
- Brouté, R. (2010). La genèse des restructurations en France, le tournant des années soixante. In *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives* (Presses universitaires de Rennes).
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism* (University of Chicago Press (15 octobre 2012)). <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/M/bo23899991.html>
- Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*. <https://www.amazon.com/Visible-Hand-Managerial-Revolution-American/dp/0674940520>
- Cohen, E. (1994). *L'Etat brancardier. Politiques du déclin industriel*. Calmann-Lévy.
- Colpan, A., & Hikino, T. (2018). *Business Groups in the West : Origins, Evolution, and Resilience* (Oxford University Press).
- Cordonnier, L., Dallery, T., Duwicquet, V., Melmies, J., & velde, F. V. de. (2019). The (Over)Cost of Capital : Financialization and Nonfinancial Corporations in France (1961–2011). *Review of Political Economy*, 31(3), 3. <https://doi.org/10.1080/09538259.2019.1706265>
- Daumalin, X., & Mioche, P. (2013). La désindustrialisation au regard de l'histoire. *Rives méditerranéennes*, 46, 46. <https://doi.org/10.4000/rives.4471>
- Faure, P. (2014). L'automobile : Un enjeu considérable pour la France, tant en ce qui concerne les entreprises que l'intérêt public. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Mai 2014(2), 2. <https://doi.org/10.3917/rindu.142.0003>
- Fontaine, M. (2019). Moderniser, convertir... Désindustrialiser ?Le cas des mines françaises (fin des années 1940 – début des années 1960). *20 & 21. Revue d'histoire*, 144(4), 81-96. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/vin.144.0081>
- Fontaine, M., & Vigna, X. (2019). La désindustrialisation, une histoire en cours. *20 & 21. Revue d'histoire*, 144(4), 2-17. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/vin.144.0002>
- Godelier, É. (1995). *De la stratégie locale à la stratégie globale : La formation d'une identité de groupe chez Usinor : 1948-1986* [Thesis, Paris, EHESS]. <http://www.theses.fr/1995EHES0015>
- Jemain, A. (1987). *Les Peugeot : Vertiges et secrets d'une dynastie*. J.-C. Lattès.

- Khim, S. (2023). Saint-Gobain dans les années 1980 : De la désindustrialisation européenne à des ambitions industrielles mondiales (1978-1991). Étude de cas historique de la stratégie d'un groupe face à l'avenir de ses activités industrielles. *Entreprise et Société*, 2(11).
- Krippner, G. R. (2005). The financialization of the American economy. *Socio-economic review*, 3(2), 173-208.
- Labardin, P. (2019). « Le visible et l'invisible ». Une histoire de la fin de Manufrance (années 1980). *Revue du Rhin supérieur*, 1, 105-116. <https://doi.org/10.57086/rrs.84>
- Lamard, P., & Stoskopf, N. (2009). 1974-1984, une décennie de désindustrialisation ? Picard; Cairn.info. <https://www.cairn.info/1974-1984--9782708408616.htm>
- Loubet, J.-L. (1996). L'industrie automobile française d'une crise à l'autre. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 52(1), 1. <https://doi.org/10.3406/xxs.1996.3562>
- Loubet, J.-L. (2000). 13. Lorsque Peugeot rencontre Ford, Sloan et Toyota. In *Quel modèle productif ?* (p. 369-403). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.colle.2000.01.0369>
- Loubet, J.-L. (2009). L'automobile française dans la décennie 1974-1984. In *1974-1984, une décennie de désindustrialisation ?* (p. 121-148). Picard. <https://doi.org/10.3917/pica.stosk.2009.01.0121>
- Morales, J., & Sponem, S. (2009). Rationaliser, dominer, discipliner. Une revue des recherches critiques en contrôle de gestion. *Economie et Société, Série « économie de l'entreprise », études critiques en management K(21)*, 21.
- Pardi, T. (2015). La réalité et les impasses du système de production Toyota à la base du Lean. *HAL Archives ouvertes*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01127675>
- Piketty, T. (2013). *Le capital au XXI^e siècle*.
- Richter, D. (2008). Talbot-Poissy, du « printemps syndical » à l'affrontement racial (1982–1984). *Plein droit*, 76(1), 48-52. <https://doi.org/10.3917/pld.076.0048>
- Sachwald, F. (1993). Mondialisation de l'automobile : L'impulsion japonaise. *Economie et Statistique*, 266(1), 1. <https://doi.org/10.3406/estat.1993.5765>
- Saravanamuthu, K., & Tinker, T. (2003). Politics of managing : The dialectic of control. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 1.
- Shimizu, K. (1999). *Le toyotisme*. EdLa Découverte, La Découverte.
- Sloan, A. (1963). *My Years with General Motors* (Reissue edition). Currency.

Sources primaires

Archives

Archives PSA : P12017ECR-00763. Conseil de surveillance. Automobiles Peugeot. Registre des délibérations du CS, 25 mars 1980 / 23 novembre 1982.

Archives PSA : P12017ECR-00769. Conseil de surveillance. Peugeot SA. Registre des délibérations du CS N°19, 26,06,1972 au 26,09,1977.

Archives PSA : P12017ECR-00770. Conseil de surveillance. Peugeot SA. Registre des délibérations du CS N°22, 19/12/1977 au 20/12/1983.

Autres sources écrites :

- <https://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/decryptage/automobile-la-desindustrialisation-francaise-en-chiffres-20190329> ;

- https://www.challenges.fr/automobile/actu-auto/comment-l-industrie-automobile-a-deguerpi-de-france-en-15-ans_780725 ;

- https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/note_de_synthese_-_localisation_-_16.09.pdf ;

- https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/09/28/carlos-tavares-chez-psa-nous-sommes-devenus-des-psychopathes-de-la-performance_5361491_3234.html

- Présentation aux investisseurs, le 14 avril 2014, mis en ligne sur le site internet de PSA (<https://www.groupe-psa.com/fr/publication/back-in-the-race/>).

- Rapports annuels de PSA de 1989 à 1996, synthétisé par Michel Freyssenet (<http://freyssenet.com/?q=fr/node/1446>).

Entretiens

- Claude Satinet : Entretien réalisé dans un hôtel parisien le 27 juin 2019. Il est quant à lui diplômé de l'École Polytechnique et de Télécom Paris Tech. Il entre chez Citroën en 1973 dans les services de gestion, orchestre notamment la mise en place des systèmes informatisés de contrôle de gestion, avant d'être nommé Directeur Général d'Automobiles Citroën dans les années 1990. Il intègre ainsi le Directoire de PSA avant de poursuivre sa carrière dans des organisations parapubliques.

- Philippe Michelon : Entretien réalisé au siège de PSA le 15 mai 2019. Il est Diplômé de l'ENSAE, il intègre PSA en 1982. Il exerce plusieurs fonctions au sein de la Direction financière autour du calcul des coûts. Dans les années 2010, il progresse dans la hiérarchie du contrôle de gestion, dont il est le numéro deux en 2019.

- Thierry Armengaud : Entretien réalisé dans un café à Paris le 06 décembre 2018. Il est diplômé de l'IEP de Paris et de droit. Il rejoint la Direction financière de PSA en 1972. Au cours d'une carrière entièrement passée au sein de ce groupe, il occupe des fonctions dirigeantes à la fois du côté des investissements en capital, des fusions-acquisitions, mais également du contrôle de gestion, avant de terminer sa carrière comme conseiller auprès des holdings familiales.

- Roland Vardanega : Entretien réalisé à l'hôtel de la société des ingénieurs Arts et Métiers le 7 novembre 2019. Il est diplômé de l'École Polytechnique et de Télécom ParisTech. Il entre chez Citroën en 1973. Il occupe des fonctions dirigeantes d'ingénieur et de Direction des Ressources humaines au sein d'Automobiles Peugeot. Il rejoint le comité exécutif de PSA en 2000 et le Directoire en 2007.

- Romuald Fournier : Entretien réalisé le 27 novembre 2019 à l'usine de Poissy. Il rejoint PSA Rennes à la fin des années 1990 après un DESS d'économie-gestion. Il occupe différents postes autour du calcul des coûts à différents échelons du groupe. Il accompagne les restructurations des usines de Mulhouse dans les années 2010. Nous l'avons interrogé alors qu'il était responsable du contrôle de gestion de l'usine de Poissy.

- Philippe de Rovira : Entretien réalisé au siège de PSA le 17 octobre 2019. Il est diplômé de l'Essec en 1996. Il intègre PSA en 1998 et y occupe plusieurs fonctions de directeur du contrôle de gestion au sein de plusieurs usines à l'échelle internationale, avant de revenir en France pour être le contrôleur de gestion de l'usine de Poissy quelque temps avant d'être promu Directeur Financier du groupe en 2015.