



HAL
open science

Stellantis : enjeux juridiques et managériaux d'une fusion internationale

Giulio Cesare Giorgini, Ulrike Mayrhofer

► **To cite this version:**

Giulio Cesare Giorgini, Ulrike Mayrhofer. Stellantis : enjeux juridiques et managériaux d'une fusion internationale. Revue Lexsociété, 2024, Revue LexSociété. hal-04766696v2

HAL Id: hal-04766696

<https://hal.science/hal-04766696v2>

Submitted on 4 Dec 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License



***Stellantis* : enjeux juridiques et managériaux d'une fusion internationale**

GIULIO CESARE GIORGINI

Maître de conférences HDR à l'Université Côte d'Azur

GREDEG (UMR 7321 CNRS/UniCA)

Directeur du M2 Droit et Pratique du Commerce International

ULRIKE MAYRHOFER

Professeur à l'IAE Nice, Université Côte d'Azur

Directrice du Groupe de Recherche en Management (GRM/UPR 4711)

Résumé : Cette contribution porte sur les enjeux juridiques et managériaux qui sont liés à la création de la société *Stellantis*. Les auteurs présentent le contexte de la fusion du groupe *PSA* et de *Fiat Chrysler Automobiles*, et la chronologie des étapes ayant abouti à la constitution de *Stellantis*. Ils expliquent les modalités de réalisation et les résultats de cette fusion internationale qui est complexe sur le plan juridique et managérial. Leur analyse montre que la création de la société *Stellantis* est fortement marquée par les origines européennes et la présence des familles des fondateurs des groupes *PSA* et *Fiat Chrysler Automobiles*.

Mots-clés : droit de l'Union européenne ; fusions et acquisitions ; fusion internationale ; nationalité des sociétés ; *lex societatis*.

1 – Présentation générale de l'opération *Stellantis*. Le groupe *Stellantis* est issu de la fusion du groupe *PSA (Peugeot Société Anonyme)* et du groupe *FCA (Fiat Chrysler Automobiles)*, parachevée au début de l'année 2020. Cette opération de concentration est remarquable à plusieurs égards : la valorisation totale des entreprises participantes, laquelle était de 45 milliards d'euros au moment de sa réalisation ; le riche héritage des deux entreprises associées, avec un portefeuille de 15 marques automobiles¹ ; enfin l'ancrage territorial du groupe à la fois en Europe et en Amérique. Placée d'emblée dans une perspective longue, dix ou vingt ans², cette fusion avait pour ambition de donner naissance à un leader de l'industrie automobile où la concurrence s'exerce à l'échelle mondiale et exige l'adoption de stratégies globales³. *Stellantis* – dont la racine latine « stello » signifie « briller d'étoiles » – cette dénomination traduisant l'esprit d'optimisme, d'énergie et de renouveau du groupe automobile, était appelée à se hisser au rang de quatrième constructeur automobile à l'échelle mondiale avec près de 8 millions de véhicules vendus en 2019, le podium étant détenu par ses concurrents *Toyota, Volkswagen* et l'alliance *Renault Nissan Mitsubishi*.

2 – Enjeux juridiques généraux d'une fusion internationale. La fusion *Stellantis* revêt un caractère international, dans la mesure où les sociétés participantes ont des nationalités différentes et sont soumises à des lois applicables distinctes. La nationalité de la société rattache juridiquement celle-ci à un État. Notion

¹ Les marques héritées du groupe PSA sont : Peugeot, Citroën, DS Automobiles, Opel, Vauxhall. Celles héritées du groupe FCA sont : Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge et Ram, enfin Fiat, Fiat Professional, Jeep, Lancia et Maserati. L'opération comprend en outre l'équipementier *Faurecia*, les branches sidérurgique et robotique de *Fiat, Teksid* et *Comau*, les organismes de financement *PSA Finance* et *Leasys*, les sites de pièces détachées *Mister Auto* et de véhicules d'occasion *Spoticar* ainsi que l'offre de mobilité *Free2Move*.

² A. FEITZ, « Pourquoi la famille Peugeot n'a pas tenté de rééquilibrer le deal », *Les Échos* 16 sept. 2020, p. 16.

³ J. L. ARRÈGLE, T. L. MILLER, M. A. HITT, P. W. BEAMISH, « The role of MNEs' internationalization patterns in their regional integration of FDI locations », *Journal of World Business* 2018, vol. 53, n° 6, p. 896-910 ; PricewaterhouseCoopers, *Five trends transforming the Automotive Industry*, Londres, 2018 ; B. ROSA, P. GUGLER, A. VERBEKE, « Regional and global strategies of MNEs: Revisiting Rugman & Verbeke (2004) », *Journal of International Business Studies* 2020, vol. 51, n° 7, p. 1045-1053.

autrefois controversée⁴, la nationalité des sociétés est aujourd'hui couramment admise en raison de son utilité pratique : la nationalité permet d'opérer une discrimination entre nationaux et étrangers⁵. En outre, la nationalité constitue le critère d'application de nombreux instruments internationaux⁶. A l'inverse, la loi applicable à une société – ou *lex societatis* – est la loi étatique qui régit sa constitution, son fonctionnement et sa dissolution⁷. Or si les opérations de fusion sont par nature complexes, cette complexité est particulièrement exacerbée dans l'hypothèse d'une fusion internationale. En effet, la nationalité peut commander l'application d'un statut différentiel – notamment en matière d'investissement – faisant obstacle à la réalisation de l'opération. De même, les lois applicables à chacune des sociétés participantes devront être appliquées à la fois cumulativement et distributivement : cumulativement pour vérifier si l'opération est possible et distributivement pour déterminer dans chaque société les modalités de réalisation de l'opération⁸.

3 – Intérêt du cas *Stellantis*. Le cas *Stellantis* constitue un exemple récent de fusion entre constructeurs automobiles intervenue peu avant l'entrée en vigueur de la directive (UE) 2019/2121 sur les transformations, fusions et scissions transfrontalières⁹. L'opération ne revêtant pas un caractère strictement intra-

⁴ Sur cette controverse, v. not. J.-P. NIBOYET, « Existe-t-il vraiment une nationalité des sociétés ? », *RDIP* 1927, p. 402 ; L. MAZEAUD, « De la nationalité des sociétés », *JDI* 1928, p. 30. Adde L. LEVY, *La nationalité des sociétés*, coll. Bibl. dr. privé, Paris, LGDJ, 1984, n° 181 ; A.-L. PILLET, *Les personnes morales en droit international privé*, Paris, Sirey, 1914, 434 p.

⁵ A cet égard, il convient de noter que la nationalité des sociétés, à la différence de la nationalité des personnes physiques, est *divisible* : ainsi, une société peut être française au regard d'une loi française et étrangère au regard d'une autre loi française. La notion de nationalité des sociétés est donc atomisée.

⁶ Sur cette notion, v. not. M. MENJUCQ, *Droit international et européen des sociétés*, 6^e éd., Paris La Défense, LGDJ, 2021, p. 25 ss, n° 11 ss.

⁷ Sur cette notion, v. not. L. D'AVOUT, *L'entreprise et les conflits internationaux de lois*, coll. Académie de droit international de La Haye, Coéd. Brill/Nijhoff, 2019.

⁸ V. déjà G. BEITZKE, « Les conflits de lois en matière de fusion de sociétés (droit communautaire et droit international privé) », *Rev. crit. DIP* 1967, p. 1 ss.

⁹ Cf. Dir. (UE) 2019/2121 du Parlement européen et du Conseil du 27 novembre 2019 modifiant la directive (UE) 2017/1132 en ce qui concerne les transformations, fusions et scissions transfrontalières, *JOUE* 12 déc. 2019, L 321/1. Sur cet instrument, v. not. M. MENJUCQ, « Note sous Directive (UE) 2019/2121 du Parlement européen et du Conseil du 27 novembre 2019 modifiant la directive (UE) 2017/1132 en ce qui concerne les transformations, fusions et scissions

européen en raison de la présence des actifs liés à Chrysler, une véritable ingénierie contractuelle¹⁰ a été déployée pour surmonter les obstacles rencontrés et rendre l'opération possible. De plus, tant PSA que FCA étaient des groupes où les familles des fondateurs – respectivement la famille Peugeot et la famille Agnelli – avaient conservé des intérêts et un véritable pouvoir dans la détermination de la politique générale des entreprises participantes. De plus fort, cette fusion a été mise en œuvre en pleine crise sanitaire due à la pandémie Covid-19¹¹ ce qui a commandé des adaptations notables. Enfin, la documentation afférente à l'opération *Stellantis* est aisément accessible et abondante¹², ce qui en souligne la valeur pédagogique.

I La création du groupe *Stellantis*

4 – Plan. Nous allons d'abord expliquer le contexte de la création du groupe *Stellantis* (A) avant de dresser une chronologie des étapes ayant abouti à la constitution du nouveau groupe (B).

transfrontalières, Journal officiel de l'Union européenne numéro L 321/1 du 12 décembre 2019 », *JCP E* 2020, n° 11, p. 40. A l'époque, étaient en vigueur la directive 2005/56/CE du Parlement européen et du Conseil du 26 octobre 2005 sur les fusions transfrontalières des sociétés de capitaux, *JOUEL* 310/1 du 25 nov. 2005 et la directive (UE) 2017/1132 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017 relative à certains aspects du droit des sociétés, *JOUEL* 169/46 du 30 juin 2017.

¹⁰ I. EID, « Aperçu de l'ingénierie contractuelle des opérations de M&A en 2018/2019 - Dernières tendances en France et à l'international », *Option Finance* 9 déc. 2019, n° 1537, p. 57 et s.

¹¹ L. CHALENCON, U. MAYRHOFER, M. MESCHI, « La *politique d'acquisition des multinationales face à la pandémie* », *Revue Française de Gestion* 2023, vol. 49, n° 311, p. 53-73.

¹² [<https://www.stellantis.com/fr/finance/fusion-fca-groupe-psa>, consulté le 21 août 2023].

A. PSA et FCA, deux groupes automobiles marqués par leurs territoires d'origine

5 – **Présentation des deux groupes.** Les groupes PSA et Fiat Chrysler Automobiles (FCA) étaient deux acteurs historiques de l'industrie automobile, fortement marqués par leurs territoires d'origine. Concurrents depuis longtemps, notamment en Europe, ils avaient cependant déjà développé des stratégies de coopération¹³. Le *Tableau 1* présente quelques chiffres clés des deux groupes.

Tableau 1 : Chiffres clés des deux groupes automobiles en 2019

Chiffres clés	Groupe PSA		FCA	
	2019	Δ 2018	2019	Δ 2018
<i>Nombre de salariés</i>	208 780	-1,1 %	191 752	-3,4 %
<i>Nombre de véhicules vendus</i>	3 479 096	-10,3 %	4 549 000	-4,2 %
<i>Chiffre d'affaires</i>	74,731 Mds€	+1 %	108,187 Mds€	-2 %
<i>Résultat net</i>	3,201 Mds€	+13,2 %	6,630 Mds€	+82,5 %

Sources : Groupe PSA (2019) ; Groupe FCA (2019)

6 – **Plan.** Mais alors que PSA demeurait un fleuron de l'industrie automobile française et européenne (1), FCA constituait un constructeur véritablement à cheval sur deux continents : l'Europe et l'Amérique (2).

1. PSA, un fleuron de l'industrie automobile française et européenne

7 – **Dimension économique et sociale du groupe PSA.** Le groupe PSA constituait l'un des premiers constructeurs automobiles français et européens. En 2019, les ventes s'élevaient à 3,479 millions de véhicules, dont 86,8 % destinés au marché européen. L'entreprise employait 208 780 salariés, dont 50 000

¹³ Ainsi PSA et Fiat avaient pu développer la plateforme commune *Eurovan*, ayant donné lieu à la commercialisation des véhicules Citroën Evasion et Peugeot 806 puis Peugeot 807, d'un côté, et Fiat Ulysse et Lancia Zeta puis Lancia Phedra, de l'autre.

travaillant en France. 92,6 % des véhicules étaient fabriqués en Europe et 35,2 % en France même. PSA exploitait les trois marques françaises Peugeot, Citroën et DS Automobiles, la marque allemande Opel et la marque britannique Vauxhall (Tableau 2).

Tableau 2 : Le portefeuille de marques du groupe PSA

Marque	Caractéristiques
Peugeot	Marque française créée en 1810
Citroën	Marque française créée en 1919 et rachetée par PSA en 1974
DS Automobiles	Marque française créée en 2014
Opel	Marque allemande créée en 1862 et rachetée par General Motors en 1929, puis par PSA en 2017
Vauxhall	Marque britannique créée en 1903 et rachetée par General Motors en 1925, puis par PSA en 2017 (les modèles sont identiques à ceux d'Opel depuis 1986)

Source : <https://www.groupe-psa.com/>

8 – Actionnariat du groupe PSA. La famille PEUGEOT détenait 12,2 % du capital de PSA, à travers la société *holding* familiale privée *Établissement Peugeot Frères* (EPF), pour un quart et la société *holding* FFP¹⁴ pour les trois quarts, cette dernière société étant de manière plus générale la société d'investissement de la famille PEUGEOT¹⁵. Le reste du capital était ventilé entre *Dongfeng Motor* (constructeur automobile chinois engagé dans un partenariat industriel et commercial avec PSA) (12,2 %), *Bpifrance* via *Lion Participations* (agence de participations de l'État français) (12,2 %), ainsi que des salariés, des actionnaires individuels et des investisseurs institutionnels. La société, dont le siège social était localisé en région parisienne, était cotée sur Euronext Paris. Le sort de PSA avait été donc, de tout temps, lié à celui de la famille PEUGEOT et à son histoire¹⁶.

9 – Gouvernance du groupe PSA. Le groupe PSA avait adopté une structure de gouvernance duale, avec un Directoire et un Conseil de Surveillance (Tableau

¹⁴ V. COLLET, « PSA et FCA revoient les conditions de leur fusion », *Le Figaro* 16 sept. 2020, n° 23664, p. 27.

¹⁵ A. FEITZ, L. STEINMANN, « PSA-Fiat Chrysler : “Il n'était pas question de renégocier la fusion”, dit Robert Peugeot », *Les Echos* 23 sept. 2020, n° 23290, p. 20.

¹⁶ F. MANACORDA, « Fusion FCA-PSA: le capitalisme européen à l'épreuve du monde », *Le Figaro* 6 janv. 2021.

3). Le Directoire participait à la définition et la mise en œuvre de la stratégie, en suivant les grandes orientations fixées par le Conseil de Surveillance. Il comprenait un Président (Carlos TAVARES, ressortissant Portugais) et trois autres membres (deux Français et un Allemand) nommés par le Conseil de Surveillance. Le Directoire était assisté par le Comité Exécutif, organisé selon une structure matricielle par marques, par régions géographiques et par fonctions. Le Conseil de Surveillance fixait les grandes orientations stratégiques et effectuait le contrôle de la gestion du groupe par le Directoire. Il était composé de 13 membres nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires, dont six membres proposés par les trois actionnaires de référence (famille PEUGEOT, Dongfeng Motor et Bpifrance), cinq membres indépendants, un membre représentant les salariés et un membre représentant les salariés actionnaires.

**Tableau 3 : La composition du Directoire
et du Conseil de Surveillance du groupe PSA**

Directoire	Conseil de Surveillance
<ul style="list-style-type: none"> • Carlos TAVARES (Portugais) : Président du Directoire • Maxime PICAT (Français) : Directeur Région Europe • Olivier BOURGES (Français) : Directeur des Programmes et de la Stratégie • Michael LOHSCHELLER (Allemand) : Directeur de la marque Opel 	<ul style="list-style-type: none"> • Louis GALLOIS (Français, ancien Président de la SNCF et ancien Président Exécutif d'Airbus) : Président du Conseil de Surveillance, membre indépendant • Marie-Hélène PEUGEOT RONCORONI (Française) : Vice-Présidente du Conseil de Surveillance, représentante permanente des Établissements Peugeot Frères • Shaozhu LI (Chinois) : Vice-Président du Conseil de Surveillance, représentant permanent de Dongfeng Motor • Anne GUERIN (Française) : Vice-Présidente du Conseil de Surveillance, représentante permanente de Lion Participations – Bpifrance • Gilles SCHNEPP (Français, PDG chez Legrand) : Vice-Président du Conseil de Surveillance, membre indépendant • Robert PEUGEOT (Français) : Représentant permanent de FFP (société d'investissement des Établissements Peugeot Frères) • Zutong ZHANG (Chinois) : Représentant permanent de Dongfeng Motor • Daniel BERNARD (Français) : Représentant permanent de Lion Participations – Bpifrance

	<ul style="list-style-type: none"> • Catherine BRADLEY (Française et Britannique) : Membre indépendante • Pamela KNAPP (Allemande) : Membre indépendante • Thierry DE LA TOUR D'ARTAISE (Français, PDG du Groupe SEB) : Membre indépendant • Christian LAFAYE (Français) : Membre représentant les salariés • Bénédicte JUYAUX (Française) : Membre représentant les salariés actionnaires
--	---

Source : <https://www.groupe-psa.com/>

10 – Constat. L'entreprise possédait un fort ancrage territorial en France et en Europe, se traduisant par son portefeuille de marques, la localisation des usines de production et sa structure de gouvernance, notamment avec la présence de la famille PEUGEOT¹⁷ et de l'État français comme actionnaires et membres du Conseil de Surveillance.

2. FCA, un constructeur automobile à cheval sur deux continents

11 – Dimension économique et sociale du groupe FCA. De droit néerlandais, la société Fiat Chrysler Automobiles (FCA) était issue de la fusion, en 2014, du groupe italien Fiat et du groupe américain Chrysler¹⁸. En 2019, les ventes s'établissaient à 4,549 millions de véhicules, dont 54,7 % destinés au marché nord-américain, 25,6 % au marché européen et 12,8 % au marché sud-américain. L'entreprise employait 191 752 salariés et possédait une centaine de sites de production, la plupart localisés en Italie et aux États-Unis d'Amérique. FCA gérait les marques italiennes Abarth, Alfa Romeo, Fiat, Fiat Professional, Lancia et Maserati ainsi que les marques américaines Chrysler, Dodge, Jeep, Mopar et RAM (Tableau 4).

Tableau 4 : Le portefeuille de marques de Fiat Chrysler Automobiles

¹⁷ A. BLOCH, D. CHABAUD, « Christian Peugeot et PSA, une affaire de famille », *Revue Française de Gestion* 2010, vol. 36, n° 200, 189-193.

¹⁸ B. BERTOLDI, C. GIACHINO, S. BERNARD, V. PRUDENZA, « Fiat-Chrysler deal: looking for a good returns from M & A », *Journal of Business Strategy* 2015, vol. 36, n° 4, 23-33.

Marque	Caractéristiques
Abarth	Marque italienne créée en 1949 et rachetée par Fiat en 1971
Alfa Romeo	Marque italienne créée en 1910 et rachetée par Fiat en 1986
Chrysler	Marque américaine créée en 1925
Dodge	Marque américaine créée en 1914 et rachetée par Chrysler en 1928
Fiat	Marque italienne créée en 1899
Fiat Professional	Marque italienne créée en 2007 (ancienne marque « Fiat Véhicules Utilitaires » créée en 1974)
Jeep	Marque américaine créée en 1941 et rachetée par Renault en 1980, puis par Chrysler en 1987
Lancia	Marque italienne créée en 1906 et rachetée par Fiat en 1969
Maserati	Marque italienne créée en 1914 et rachetée par Citroën en 1968, puis par Chrysler en 1983 et Fiat en 1987
Mopar	Marque américaine créée par Chrysler en 1937
RAM	Marque américaine créée par Chrysler en 2009

Source : <https://www.fcagroup.com/>

12 – Actionnariat du groupe FCA. Les actionnaires de FCA comprenaient à 28,67 % la famille AGNELLI (ELKANN) qui a fondé et dirigé le groupe Fiat¹⁹, à travers la société *holding* Exor, ainsi que des actionnaires individuels et des investisseurs institutionnels. Bien que cela ait été envisagé, et parfois réclamé par les organisations syndicales de salariés, l'État italien, à la différence de l'État français dans PSA, ne détenait aucune participation au capital de FCA. Le groupe, dont le siège social était localisé à Amsterdam, était coté à la Borsa Italiana à Milan et au New York Stock Exchange.

13 – Gouvernance du groupe FCA. Fiat Chrysler Automobiles avait adopté une structure de gouvernance unitaire avec un Conseil d'Administration (**Tableau 5**) responsable du management et des orientations stratégiques. Ce conseil était composé de trois administrateurs exécutifs, dont un Président (John ELKANN, l'un des héritiers de la famille Agnelli et successeur désigné par Gianni AGNELLI lui-même, Italien et Américain) et un Président Directeur Général (Britannique), ainsi que neuf administrateurs non-exécutifs nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires. Le Président Directeur Général était assisté par un Conseil Exécutif organisé selon une structure matricielle par

¹⁹ N. BOURASSI, « Comment PSA et Fiat ont consolidé leur futur mariage », *La Tribune* 16 sept. 2020, n° 6990.

régions géographiques, par marques, par processus industriels et par fonctions support.

Tableau 5 : La composition du Conseil d'Administration de Fiat Chrysler Automobiles

Administrateurs exécutifs	Administrateurs non-exécutifs
<ul style="list-style-type: none"> • John ELKANN (Italien et Américain) : Président • Michael MANLEY (Britannique) : Président Directeur Général • Richard PALMER (Britannique) : Directeur Financier 	<ul style="list-style-type: none"> • Ronald L. THOMPSON (Américain) : Administrateur non-exécutif senior • John ABBOTT (Britannique) : Administrateur non-exécutif • Andrea AGNELLI (Italien, descendant de la famille Agnelli) : Administrateur non-exécutif • Tiberto BRANDOLINI d'Adda (Italien, directeur de la société Giovanni Agnelli B.V.) : Administrateur non-exécutif • Glenn EARLE (Britannique) : Administrateur non-exécutif • Valerie A. MARS (Américaine, descendante de la famille Mars qui a fondé le groupe agroalimentaire Mars) : Administratrice non-exécutive • Michelangelo A. VOLPI (Italien et Américain) : Administrateur non-exécutif • Patience WHEATCROFT (Britannique) : Administratrice non-exécutive • Ermenegildo ZEGNA (Italien, PDG du groupe d'habillement Ermenegildo Zegna) : Administrateur non-exécutif

Source : <https://www.fcagroup.com/>

14 – Constat. La présentation de FCA révèle que l'entreprise possédait un fort ancrage territorial en Italie et aux États-Unis, se traduisant par son portefeuille de marques, la localisation des usines de production et sa structure de gouvernance, notamment avec la présence de la famille AGNELLI comme actionnaires et membres du Conseil d'administration. Ce constat s'accompagnait d'enjeux particuliers car tant les États-Unis que l'Union européenne entendent projeter leur puissance dans l'ordre international,

notamment au moyen de législations en matière économique aux effets extraterritoriaux²⁰.

B. Chronologie générale de l'opération

15 – Premiers contacts. En 2019, le chiffre d'affaires de PSA est de 75 milliards d'euros contre 108 milliards d'euros pour FCA. PSA est plus rentable mais FCA a un chiffre d'affaires significativement plus élevé et demeure mieux positionné sur les marchés américains et chinois. Dans le même temps, Carlos TAVARES a réorganisé complètement la chaîne de production de PSA ce qui permet une exploitation à plein régime de ses usines. La situation est bien plus contrastée pour FCA : ainsi, à titre d'illustration, le taux d'utilisation des usines de FCA en Italie est de 60 % en moyenne²¹. Les deux groupes se distinguent donc par des forces et des faiblesses qui posent les bases d'un possible rapprochement. Les documents déposés permettent de retracer précisément la genèse du projet de fusion entre PSA et FCA²². Soutenu par la famille PEUGEOT²³, Carlos TAVARES,

²⁰ Sur cette question, v. notamment les développements sur la « loi de blocage » européenne, à savoir le règlement (CE) n° 2271/96 du Conseil du 22 novembre 1996 portant protection contre les effets de l'application extraterritoriale d'une législation adoptée par un pays tiers, ainsi que des actions fondées sur elle ou en découlant, *JOCE* 29 nov. 1996, L 309. Cf. J. DUNIN-WASOWICZ, N. BURNICHON et N. KHONKAROVA HELSING, « The EU Blocking Statute at a Crossroads », *Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires* 2022, n° 1, p. 32. *Adde* A. AMIS-ASLANI et Q. COPPENS, « La loi de blocage européenne contre les effets extraterritoriaux des législations étrangères. Une arme de destruction massive contre les acteurs européens ? », *Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires* 2021, n° 4, p. 20 ss.

²¹ N. BOURASSI, « Restructurer Fiat Chrysler : le chantier titanesque de Carlos Tavares », *La Tribune* 7 janv. 2021, n° 7060, p. 11.

²² Cf. le dossier déposé auprès de la SEC américaine [https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/fca-groupe-psa-merger/US_Prospectus.pdf, consulté le 21 août 2023] et le prospectus préalable à la cotation en Europe [https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/fca-groupe-psa-merger/EU_Prospectus.pdf, consulté le 21 août 2023]. *Adde* L. STEINMANN, « PSA-Fiat Chrysler : la vraie histoire d'un mariage arraché par Carlos Tavares », *Les Échos* 27 nov. 2020, n° 23336, p. 20.

²³ « Pour la famille Peugeot la pérennité de l'entreprise avant tout », *L'Est Républicain* 12 janv. 2020, p. 2. *Adde* A. FEITZ, J. DUPONT-CALBO, « La famille Peugeot a une grande confiance dans l'avenir de Stellantis », *Les Échos* 22 févr. 2021.

alors président du directoire de PSA, est à l'origine du premier contact avec Michael MANLEY, directeur général de FCA en vue d'une rencontre lors du Salon international de l'automobile de Genève qui devait se tenir du 7 au 19 mars 2019. A la suite d'une réponse favorable, cette réunion – dont l'ordre du jour est préparé soigneusement – a lieu le 4 mars 2019. Un accord de confidentialité²⁴ est conclu dès le 1^{er} avril 2019 afin de sécuriser les échanges d'informations préparatoires²⁵.

16 – Premiers soubresauts. Or FCA n'est pas en pourparlers avec uniquement PSA : des discussions sont aussi en cours avec un autre constructeur français, Renault. Cependant, les échanges entre PSA et FCA sont particulièrement fructueux et plusieurs réunions sont organisées à partir du 23 avril 2019 dans les bureaux de Bredin Prat, le Conseil de PSA. Lors de ces réunions, la mise en œuvre des audits réciproques est discutée²⁶. Le 14 mai 2019, Carlos TAVARES et Michael MANLEY se retrouvent. Ils sont à cette occasion assistés de McKinsey & Company en qualité de consultant stratégique. Il incombe à ce dernier de détailler l'intérêt d'une telle fusion entre les deux groupes. Pourtant, le 26 mai 2019, FCA annonce le dépôt d'une offre auprès du conseil d'administration de Renault pour une fusion à 50/50. Cela provoque l'arrêt net des discussions avec PSA. Cependant, les discussions reprennent dès le 6 juin 2019, à la suite de l'annonce par FCA de la décision de son conseil d'administration de retirer la proposition de fusion à Renault²⁷.

²⁴ Sur la technique juridique de ce type d'accord, v. not. P. MOUSSERON, J. RAYNARD et J.-B. SEUBE, *Technique contractuelle*, 5^e éd., Paris, F. Lefebvre, 2017, p. 27, n° 37.

²⁵ Sur cette question, v. not. Q. SOAVI, La sécurisation des échanges d'informations préparatoires aux opérations de fusion-acquisition entre concurrents, *Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires* 2021, n° 1, p. 47 et s.

²⁶ C. BLONDEL, « Vers encore plus de vigilance dans les audits préalables de fusions-acquisitions ? – Note sous AFA, Guide pratique, Les vérifications anticorruption dans le cadre des fusions-acquisitions, janvier 2020 », *Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires* 2020, n° 2, p. 33 et s. *Adde* C. BOLYAI, S. KOENIGSBERG et M. SEVE, « Fiche pratique – Compliance risks in the M&A Context. Navigating French and U.S. Guidelines and Jurisprudence », *Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires* 2021, n° 1, p. 50 ss.

²⁷ Il semblerait que ce projet de fusion ait été avorté en raison des réticences de l'État français, cf. S. MAHE, « Fusion PSA/FCA : la naissance de Stellantis, 4^e groupe automobile mondial, est toute proche », *La Tribune* 27 oct. 2020, n° 7019. L'action de Carlos TAVARES auprès du

17 – Poursuite des discussions entre les familles PEUGEOT et AGNELLI. Le 19 juin 2019, les discussions s’organisent entre les deux principaux actionnaires des deux groupes : la famille PEUGEOT, représentée par Robert PEUGEOT d’un côté, et la famille AGNELLI représentée par John ELKANN de l’autre. A cette époque Robert PEUGEOT envisage une acquisition de FCA, sur la base du versement d’un dividende exceptionnel comptant de 4,25 milliards d’euros aux actionnaires de FCA, suivi d’un paiement comptant et en actions d’un montant demeuré confidentiel. Cette proposition est écartée par John ELKANN qui refuse la dilution de la famille AGNELLI au sein du nouvel ensemble. Ainsi le 22 juillet 2019, la proposition est faite d’une « fusion entre égaux », mais les discussions sont à nouveau interrompues par John ELKANN. Cependant, le contact n’est pas brisé définitivement : Carlos TAVARES renoue avec Mike MANLEY dès le 11 septembre 2019, lors du Salon de l’automobile de Francfort et les discussions reprennent le 11 octobre 2019. L’accord de principe sur l’opération est acquis le 27 octobre 2019 lors d’une rencontre entre Carlos TAVARES et John ELKANN, accord qui est approuvé par les conseils de surveillance des deux groupes quelques jours plus tard.

18 – Protocole de fusion. C’est en décembre 2019 que le groupe PSA et FCA signent un accord de rapprochement en vue d’une fusion à 50/50 de leurs activités²⁸. Cependant, la crise sanitaire due à la pandémie Covid-19 sera affrontée différemment par les deux entreprises²⁹, ce qui commandera une

Ministère de l’Économie pour stigmatiser l’offre de FCA comme particulièrement opportuniste et défavorable à Renault ne serait pas étrangère à la position des pouvoirs publics, cf. L. STEINMANN, « PSA-Fiat Chrysler : la vraie histoire d’un mariage arraché par Carlos Tavares », *Les Echos* 27 nov. 2020, n° 23336, p. 20. De plus, le Ministère de l’Économie français aurait souhaité ménager Nissan, allié japonais de Renault, opposé au projet, cf. V. COLLET, « PSA et Fiat Chrysler mettent Stellantis sur orbite », *Le Figaro* 4 janv. 2021, p. 31.

²⁸ Cf. Combination Agreement by and between FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES NV and PEUGEOT S.A., 17 déc. 2019 [<https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/archives/psa/financial-documents/2020/Combination-Agreement.pdf>, consulté le 21 août 2023].

²⁹ A. FEITZ, « PSA et son fiancé Fiat Chrysler tiennent le cap dans la tempête », *Les Échos* 29 oct. 2020, p. 22. Adde N. BOURASSI, « Comment Carlos Tavares a transformé PSA en machine à cash », *La Tribune* 29 juill. 2020, p. 5.

adaptation des termes du protocole de fusion initialement négocié, notamment quant au montant des dividendes à distribuer. Dans un premier temps les deux entreprises renoncent à la distribution de 1,1 milliard d'euros chacun³⁰. FCA renonce aussi au dividende exceptionnel de 5,5 milliards d'euros qu'elle devait distribuer à ses actionnaires avant le mariage projeté³¹. Ce dividende a été ramené à 2,9 milliards d'euros, les actionnaires de FCA recevant aussi la moitié des 46 % des titres représentant le capital social de Faurecia détenus par PSA, valorisé à environ 1,36 milliard d'euros, portant ainsi le total reçu par les actionnaires de FCA à 4,26 milliards d'euros³². Les deux camps ont ainsi consenti un effort d'environ 1,3 milliard d'euros, autant de liquidités supplémentaires pour la nouvelle entité. La composition du conseil d'administration du futur groupe est annoncée au troisième trimestre 2020³³. Le 27 octobre 2020 les conseils d'administration respectifs de FCA et PSA signent les conditions communes qui s'appliqueront à la fusion³⁴. Les actionnaires des deux groupes valident le projet presque à l'unanimité le 4 janvier 2021 : 99,8 % des voix (PSA) et 99,15% (FCA)³⁵. Le nouvel organigramme du groupe né de la fusion est rendu public³⁶.

³⁰ « PSA et Fiat Chrysler, en cours de fusion, renoncent au versement d'un dividende ordinaire », *La Correspondance économique* 14 mai 2020.

³¹ J. MICHEL (AFP), « PSA et Fiat revoient les termes de leur contrat de fusion », *La Tribune* 16 sept. 2020, n° 6990, p. 72.

³² L. STEINMANN, PSA et Fiat Chrysler ont amendé « entre égaux » leur contrat de mariage, *Les Échos* 16 sept. 2020, p. 16.

³³ L. STEINMANN, « PSA-Fiat Chrysler : le tempo de la fusion s'accélère », *Les Échos* 30 sept. 2020, n° 23295, p. 21 ; « La composition du conseil d'administration de Stellantis, groupe issu de la fusion de PSA et FCA, a été révélée », *La Correspondance économique* 30 sept. 2020.

³⁴ Cf. Common Draft Terms of the Cross-Border Merger between FCA and PSA [https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/fca-groupe-psa-merger/Cross-Border_Merger_Terms.pdf, consulté le 21 août 2023]. Adde AFP, « PSA cède 7% de l'équipementier Faurecia avant sa fusion avec Fiat-Chrysler », *La Tribune* 29 oct. 2020, n° 7021, p. 53.

³⁵ « Les actionnaires de PSA et FCA ont approuvé le mariage "historique" des deux constructeurs », *La Correspondance économique* 5 janv. 2021.

³⁶ « Stellantis, né de la fusion de PSA et FCA, a dévoilé son organigramme de direction », *Correspondance économique* 20 janv. 2021 [https://nouveau.europresse.com/Link/U032557T_1/news%c2%b720210120%c2%b7SGB%c2%b77qe20210120a043_1, Consulté le 18 août 2023].

II *Stellantis*, un constructeur automobile mondial marqué par ses racines européennes

19 – **Plan.** Nous allons examiner les modalités de réalisation (A) et les résultats de cette opération de fusion internationale (B).

A. Modalités de réalisation de l'opération de fusion

20 – **Plan.** Les motivations stratégiques de l'opération de fusion (1) ont déterminé les modalités de mise en œuvre juridique de ce projet industriel (2).

1. Motivations stratégiques de l'opération de fusion

21 – **Motivations stratégiques invoquées.** La doctrine en matière de fusions-acquisitions distingue généralement trois catégories de motivations stratégiques à une opération de croissance externe : les motifs *offensifs*, les motifs *défensifs* et les motifs *synergétiques*³⁷. Les premiers se caractérisent tous par un même objectif principal : améliorer la position concurrentielle de l'entreprise en exploitant ou en valorisant les caractéristiques de l'entreprise acquise. A l'inverse, les deuxièmes se distinguent tous par la volonté de maintenir ses positions sur le marché. Enfin, les troisièmes empruntent à la physiologie – où la synergie se définit comme l'association de deux organes pour l'accomplissement d'une même fonction – l'idée que l'opération poursuivrait la création d'une valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement des entreprises concernées, création qui n'aurait pas été possible sans la mise en œuvre effective du regroupement. Or, au début de l'année 2020, Carlos TAVARES, Président du Directoire du groupe PSA, affirmait :

³⁷ V. not. O. MEIER, G. SCHIER, *Fusions acquisitions*, 6^e éd., coll. Management Sup, Paris, Dunod, 2019, p. 20 ss. La justification empirique de ces mobiles est controversée.

Nos engagements sociétaux et notre performance économique nous placent au meilleur niveau pour relever les nombreux défis auxquels les constructeurs automobiles doivent faire face. Dans le contexte difficile que notre industrie rencontre, le projet de fusion avec FCA est plus que jamais une opportunité pour les deux entreprises et nous permettra de devenir ensemble un leader mondial, prêt à entrer dans une nouvelle ère de la mobilité durable³⁸.

De leur côté, John ELKANN, Président, et Michael MANLEY, Président Directeur Général de FCA, déclaraient :

2019 a été une autre année historique dans l'évolution de notre entreprise en raison de l'accord que nous avons conclu avec PSA pour une fusion 50/50 qui créera le troisième constructeur automobile mondial en termes de revenus et un nouveau fabricant d'équipement d'origine [OEM - *Original Equipment Manufacturer*] mondial capables de relever les défis de mobilité qui nous attendent³⁹.

Ainsi, les éléments invoqués à l'appui de l'opération étaient la volonté d'organiser un véritable rapprochement entre deux groupes complémentaires (PSA couvrant mieux l'Europe et FCA mieux l'Amérique du Nord et du Sud) et non l'absorption de l'un par l'autre, l'absence d'impact sur l'emploi et les complémentarités technologiques.

22 – Adhésion des salariés au projet industriel. La dimension sociale des groupe PSA et FCA a été relevée dans les développements qui précèdent. Or, en matière de fusions transfrontalières, le droit de l'Union Européenne pose le principe de la *participation* des salariés dans les sociétés issues d'une fusion, laquelle est définie comme l'influence exercée par l'organe représentant les salariés ou par les représentants des salariés sur les affaires d'une société⁴⁰. Mais au-delà de la nécessaire consultation des représentants du personnel sur le projet de fusion et

³⁸ Groupe PSA, 2019, p. 2.

³⁹ Fiat Chrysler Automobiles, 2019, p. 8.

⁴⁰ Cette influence peut revêtir les formes suivantes : en premier lieu, l'exercice d'un droit d'élire ou de désigner certains membres de l'organe de surveillance ou d'administration de la société ; en second lieu, l'exercice d'un droit de recommander la désignation d'une partie ou de l'ensemble des membres de l'organe de surveillance ou d'administration de la société ou de s'y opposer.

des négociations afférentes à la mise en place de la participation, le processus de fusion a été suivi de près par les syndicats⁴¹. Les critiques des organisations représentatives se focalisaient essentiellement sur le risque de délocalisation de la production, cette question revêtant une acuité particulière notamment pour les salariés italiens de FCA, les usines italiennes du groupe présentant déjà un taux d'utilisation de l'ordre de 60 % et pour les salariés allemands de PSA⁴². Pourtant, l'adhésion des salariés au projet industriel sera finalement très majoritaire⁴³. Pour preuve, convoqués le 26 novembre 2019, les membres du Conseil d'entreprise européen de PSA adopteront le projet de fusion à la suite d'un avis positif exprimé par 15 organisations syndicales sur 17, la CGT française rendant un avis défavorable et l'IG Metall allemande ne se prononçant pas⁴⁴.

23 – Validation du projet industriel par les autorités de la concurrence. Les fusions posent un risque concurrentiel mais, dans le même temps, elles présentent l'intérêt de permettre l'apparition d'opérateurs plus importants, plus solides face à la concurrence mondiale. Aussi, la Commission européenne, en sa qualité d'autorité de contrôle de la concurrence au niveau de l'Union, n'a-t-elle que très rarement fait échec à un projet de fusion : depuis 1989, plus de 6.000 fusions auraient été approuvées et seulement une trentaine auraient été refusées⁴⁵. Mais parmi les fusions refusées des cas importants peuvent être cités, telle l'opération envisagée entre *Alstom* et *Siemens* pour le secteur ferroviaire et ce malgré le soutien des gouvernements allemands et français à l'époque⁴⁶. Ce

⁴¹ « Fusion PSA et FCA : FO "souhaite être associé" au volet social », *Liaisons sociales Quotidien* 6 janv. 2021, n° 18216, Actu., p. 7.

⁴² REUTERS, « German union criticizes Stellantis over use of furlough scheme at Opel plant », *Reuters News* 7 oct. 2021, 13:27:13.

⁴³ « Patrick Michel, secrétaire du comité de groupe monde de PSA : "Environ 80 % des représentants des salariés ont voté pour la fusion PSA-FCA" », *Liaisons sociales Europe* 15 janv. 2021, n° 1.

⁴⁴ « PSA : le comité de groupe européen approuve la fusion avec Fiat-Chrysler », *Liaisons sociales Quotidien* 2 déc. 2019, n° 17950, Actu., p. .

⁴⁵ « Bruxelles lance une enquête approfondie sur la fusion entre PSA et Fiat Chrysler », *La Correspondance économique* 18 juin 2020.

⁴⁶ Mais à l'époque, l'opposition de la Commission se justifiait par l'impact du rapprochement sur le marché européen, tant pour les compagnies ferroviaires que pour les consommateurs, cf. V. COLLET, « Bruxelles va enquêter sur la fusion entre PSA et Fiat Chrysler », *Le Figaro* 12 juin

constat souligne l'intérêt à cet égard de l'opération ayant donné naissance à *Stellantis*. Le protocole de fusion entre PSA et FCA a été signé en décembre 2019 et notifié à la Commission européenne le 8 mai 2020. Après une première phase d'enquête de conformité concurrentielle, la Commission a décidé d'ouvrir une seconde phase. L'enquête approfondie résultant de cette décision était, semble-t-il, fondée par des craintes quant à l'impact de l'opération sur le marché concurrentiel des véhicules utilitaires dans quatorze États membres de l'UE ainsi qu'au Royaume-Uni⁴⁷. Cela a eu pour conséquence de retarder de plusieurs mois la date espérée d'accord à l'opération⁴⁸. Le feu vert de la Commission européenne ne sera obtenu qu'au prix d'engagements supplémentaires, notamment une extension de l'accord de coopération entre PSA et Toyota dans les fourgons légers⁴⁹. Au cours de cette période, marquée par la crise sanitaire due à la pandémie Covid-19, le nombre de demandes présentées à la Commission est resté plutôt stable puisque, entre le 18 mars 2020 et le 15 mai 2021, 403 projets de fusion furent notifiés, à comparer utilement avec les 432 pour la même période en 2019/2020 et 449 en 2018/2019⁵⁰. Le contrôle opéré par la Commission sur la période est donc demeuré conforme aux standards établis en la matière.

2. Mise en œuvre juridique du projet industriel

24 – Choix de la société *holding* du nouveau groupe. Dès lors que le projet industriel se fonde sur l'option en faveur d'un mariage entre égaux, la question de sa traduction juridique se pose. Le choix est pris que la société *holding* du groupe ait son siège aux Pays-Bas, ce qui nourrit des doutes quant à d'éventuels

2020, n° 23583, p. 28. *Adde* A. NOURRY et D. RABINOWITZ, « European champions: What now for EU merger control after Siemens/Alstom? », *E.C.L.R.* 2020, vol. 41, n° 3, p. 116 ss.

⁴⁷ « La Commission ouvre une enquête approfondie sur la fusion PSA-Fiat », *L'AGEFI Quotidien* 17 juin 2020.

⁴⁸ N. BOURASSI, « La fusion Fiat-Peugeot aura-t-elle lieu ? », *La Tribune* 11 juill. 2020, n° 6954, p. 10.

⁴⁹ « Les actionnaires de PSA et FCA ont approuvé le mariage "historique" des deux constructeurs », *La Correspondance économique* 5 janv. 2021.

⁵⁰ A. WIENER, « Crises pass but mergers remain: EU merger control during the COVID-19 pandemic », *E.C.L.R.* 2022, vol. 43, n° 5, p. 239.

mobiles sur le plan fiscal⁵¹, même si le régime néerlandais favorable aux mesures de défense contre les OPA hostiles constitue aussi un élément d'attractivité important⁵². Or la société FCA, société *holding* du groupe FCA est justement immatriculée aux Pays-Bas. Dès lors, le montage juridique s'organise de la manière suivante : FCA émet 1,5 milliard d'actions nouvelles distribuées aux porteurs de titres PSA. La parité d'échange est fixée à 1,742 actions *Stellantis* pour chaque action PSA détenue. 50% des titres représentant le capital social de *Stellantis* sont distribués aux actionnaires de FCA et 50% aux actionnaires de *PSA*. La société *FCA* devient alors *Stellantis* et demeure immatriculée à Amsterdam⁵³, ce qui permet d'éviter les difficultés juridiques inéluctablement afférentes à un transfert international de siège⁵⁴. La nouvelle société est cotée sur les places financières d'Euronext Paris, de la Borsa Italiana à Milan et du New York Stock Exchange.

25 – Rééquilibrage de la gouvernance. La famille PEUGEOT contrôle environ 8 % de *Stellantis*, alors que la famille AGNELLI 14,2 %⁵⁵. Mais l'État français, présent au capital de *PSA* au travers de *Bpifrance*, qui détenait 12,3 % de *PSA*, détient un peu plus de 6 % de *Stellantis*⁵⁶. Cette présence de l'État français a conduit les syndicats de salariés italiens à solliciter que l'État italien fasse de même⁵⁷. Le processus de fusion s'est donc nécessairement accompagné de la stipulation de nouvelles règles de gouvernance, visant la répartition du capital entre les associés, l'interdiction de monter au capital ou de céder avant un terme fixé, la limitation des droits de vote ou l'octroi de droits de vote double, et la

⁵¹ Assemblée Nationale. Question n° 24514, du 19 novembre 2019. - Choix géographique du siège social PSA/Fiat-Chrysler en cas de fusion, *JOAN* 3 mars 2020, p. 1706.

⁵² Relevé déjà par N. MENNESSON, « Défenses anti-OPA : état des lieux après l'opération Veolia/Suez », *BJB* mai 2022, n° BJB2003. Pour un panorama général, v. déjà H. MEGHOUAR, *Corporate Takeover Targets: Acquisition Probability*, Wiley, 2016, p. 5 ss.

⁵³ J. LEFILLIATRE, « PSA et Fiat-Chrysler. Un mariage né sous une bonne étoile ? », *Libération* 4 janv. 2021, p. 10-11.

⁵⁴ A. W. GRUMBERG, V. AUTRET, Ph. DESPRES, N. ETCHEPARRE, M. LIZE, T. PERROT, « Le transfert international du siège social », *Cah. dr. entr.* 2020, n° 6, p. 9 et s.

⁵⁵ L. STEINMANN, « PSA-Fiat Chrysler : Stellantis est né », *Les Échos* 18 janv. 2021, p. 17.

⁵⁶ J. LEFILLIATRE, « PSA et Fiat-Chrysler. Un mariage né sous une bonne étoile ? », *Libération* 4 janv. 2021, p. 10-11.

⁵⁷ « Un syndicat italien réclame l'entrée de Rome au capital de Stellantis », *Liaisons sociales Quotidien* 13 janv. 2021, Actu., p. 8.

représentation des associés au sein des organes de direction et d'administration⁵⁸. A titre d'illustration, l'issue de la fusion, la famille PEUGEOT a perdu le bénéfice des droits de vote double, il en est de même pour la famille AGNELLI au travers de la société *holding Exor*. Mais d'autres droits de vote double doivent être instaurés trois ans après la fusion, sans qu'aucun actionnaire ne puisse exercer plus de 30% des droits de vote exprimés en assemblée générale⁵⁹. Dans le même ordre d'idées, DongFeng, qui détenait 13% du capital social de PSA s'est désengagé progressivement de l'entreprise⁶⁰, ce qui a permis de clarifier la situation sur le marché chinois où PSA avait constitué une entreprise commune (*joint-venture*) avec DongFeng Motors alors que FCA avait fait de même avec son partenaire chinois GAC⁶¹.

B. Résultats de l'opération de fusion

26 – Plan. Plusieurs constats à l'issue de cette opération de fusion s'imposent (1). De même, si les aspirations du nouveau groupe *Stellantis* sont globales, son ancrage territorial mérite d'être souligné (2).

I. Constats à l'issue de l'opération de fusion

27 – Situation concurrentielle du nouveau groupe. Les objectifs affichés pour le nouveau groupe étaient ambitieux : créer un acteur clé de l'industrie automobile pour saisir les opportunités liées à la mobilité durable ; offrir une gamme élargie de modèles, de marques et de services ; gagner en taille et renforcer l'équilibre

⁵⁸ D. SCHMIDT, « De quelques conflits récents au sein des sociétés par actions », *JCP E* 2021, n° 7, Étude 1087, p. 19.

⁵⁹ Cf. Accord de fusion.

⁶⁰ N. BOURASSI, « Les Peugeot consolident leur participation dans PSA avant la fusion avec Fiat », *La Tribune* 11 déc. 2020, n° 7051, p. 19.

⁶¹ N. BOURASSI, « Stellantis : la Chine, l'angle mort de la fusion Fiat-Peugeot », *La Tribune* 12 janv. 2021, n° 7063, p. 16.

géographique ; s'appuyer sur l'organisation mondiale de la R&D (recherche et développement) ; réaliser des synergies (plus de cinq milliards d'euros par an) ; construire un groupe plus stable et plus résilient. Finalement *Stellantis* n'est pas le quatrième mondial constructeur mondial mais le sixième : l'objectif a donc été manqué de peu, le nouveau groupe ayant été dépassé par *General Motors* et *Hyundai/Kia* en raison de l'exposition de PSA sur le marché européen, fortement affecté par la Covid⁶². Ce bilan est cependant compensé par la vitalité du groupe en matière de recherche et développement ce qui se traduit en France par une distinction au palmarès publié par l'INPI concernant les déposants de brevets au cours de l'année 2021 : *Stellantis* (1.035 brevets) occupe ainsi la deuxième place, devancé uniquement par Safran (1.037 brevets)⁶³.

28 – Situation sociale du nouveau groupe. Avant la fusion, les groupes PSA et FCA comptaient environ 300.000 salariés dans le monde. Dès la fin de l'année 2022, les salariés du groupe n'étaient plus que 272.367⁶⁴. Ainsi, 7.000 emplois ont été supprimés en Italie depuis 2021 et un plan de 1.300 départs volontaires en 2022 et 2023, soit 2.600 au total, a été mis en œuvre en France⁶⁵. De même, des plans de départs volontaires ont été proposés aux États-Unis et au Canada à environ 33.500 salariés⁶⁶. Cette restructuration de la masse salariale s'est toutefois accompagnée de nouveaux recrutements, certes limités : 1.050 recrutements en France en 2022 et 1.200 recrutements prévus en 2023⁶⁷. Cependant, la place des salariés dans chacune des entreprises participantes s'est trouvée indéniablement modifiée. Ainsi, les salariés français ne représentent que 16 % des effectifs mondiaux du groupe, implanté dans 130 pays, ce qui traduit pour ces salariés le passage à une entreprise véritablement globale alors que PSA

⁶² A. FEITZ, « Automobile : le classement mondial des constructeurs bouleversé par le Covid », *Les Échos* 18 févr. 2021, n° 23393, p. 18.

⁶³ « L'INPI publie le palmarès 2021 des déposants de brevets », *JCP E* 2022, n° 25, act. 571, p. 13.

⁶⁴ Cf. Rapport financier *Stellantis*.

⁶⁵ « Stellantis : accord avec les syndicats sur 2.000 départ volontaires en Italie », *Liaisons sociales Quotidien* 3 mars 2023, n° 18748, p. 7.

⁶⁶ « Stellantis propose un plan de départs volontaires aux États-Unis et au Canada », *Liaisons sociales Quotidien* 3 mai 2023, n° 18789, p. 7.

⁶⁷ « Stellantis prévoit 1.200 recrutements en France en 2023 », *Liaisons sociales Quotidien* 6 avr. 2023, n° 18772, Actu., p. 8.

était implanté essentiellement uniquement en Europe. De même, les centres de décisions sont désormais multiples⁶⁸.

2. Ancrage territorial du groupe *Stellantis*

29 – Gouvernance et ancrage territorial. La société *Stellantis* a choisi une structure de gouvernance unitaire avec un Conseil d'Administration, qui est responsable du management et des orientations stratégiques. Il est composé de onze administrateurs – dont deux administrateurs sont proposés par la famille Agnelli, un administrateur par la famille Peugeot et un administrateur par Bpifrance – qui sont nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires. John ELKANN occupe la fonction de Président et Carlos TAVARES la fonction de Président Directeur Général. Le tableau 6 indique la composition du Conseil d'Administration et l'encadré 1 présente les parcours du Président et du PDG de la nouvelle société.

Tableau 6 : La composition du Conseil d'Administration de Stellantis

Administrateurs exécutifs	Administrateurs non-exécutifs
<ul style="list-style-type: none"> • John ELKANN (Italien et Américain, héritier de la famille Agnelli) : Président • Carlos TAVARES (Portugais) : Président Directeur Général 	<ul style="list-style-type: none"> • Robert PEUGEOT (Français, PDG de FFP – société d'investissement des Établissements Peugeot Frères) : Vice-Président • Henri DE CASTRIES (Français, ancien PDG du groupe d'assurances Axa) : Administrateur indépendant senior • Andrea AGNELLI (Italien, descendant de la famille Agnelli) : Administrateur non-exécutif • Fiona Clare CICCONI (Britannique et Italienne) : Administratrice non-exécutive représentant les salariés • Jacques DE SAINT-EXUPERY (Français) : Administrateur non-exécutif • Nicolas DUFOURCQ (Français, Directeur Général de Bpifrance) : Administrateur non-exécutif • Ann Frances GODBEHERE (Canadienne) : Administratrice non-exécutive

⁶⁸ L. STEINMANN, « En douze mois, les salariés français ont basculé dans un autre monde », *Les Echos* 13 janv. 2022, n° 23622, p. 19.

	<ul style="list-style-type: none"> • Wan Ling MARTELLO (Américaine et Philippine, ancienne Directrice financière de Nestlé) : Administratrice non-exécutive • Kevin SCOTT (Américain, Directeur de la technologie chez Microsoft) : Administrateur non-exécutif
--	---

Source : <https://www.fcagroup.com/>

Encadré 1 : Les parcours du Président et du PDG de Stellantis

Né à New York en 1976 et petit-fils de Giovanni AGNELLI (héritier et dirigeant du groupe Fiat), John ELKANN suit ses études primaires au Royaume-Uni et au Brésil, avant d'obtenir son baccalauréat en France. Diplômé en ingénierie de l'École polytechnique de Turin, il commence sa carrière professionnelle chez General Electric (2000-2002) et rejoint le groupe Fiat en 2003. Il est nommé Vice-Président (en 2004), puis Président (en 2010) du groupe Fiat avant de devenir Président de Fiat Chrysler Automobiles (en 2014), puis de Stellantis (en 2021). Il est également Président et PDG d'Exor, holding de la famille Agnelli.

Né à Lisbonne en 1958, Carlos TAVARES effectue ses études secondaires au Lycée Français de Lisbonne et ses études supérieures à l'École Centrale de Paris. Il occupe plusieurs postes de responsabilité au sein du groupe Renault (1981-2004) avant de rejoindre le groupe Nissan où il est responsable des opérations pour la région Amériques (2005-2010). Il devient ensuite Directeur général délégué aux Opérations au sein du groupe Renault (2011-2013). En 2014, il est nommé Président du Directoire du groupe PSA et, en 2021, PDG du groupe Stellantis.

Sources : Groupe PSA (2019) ; FCA (2019)

30 – Ancrage territorial et intégration culturelle. Le groupe *Stellantis* demeure fortement marqué par ses origines européennes. Cette influence se manifeste notamment (1) dans la structure du capital, avec la présence des familles Agnelli et Peugeot et de l'Etat français, et (2) l'équipe dirigeante, avec Carlos TAVARES comme Président Directeur Général et John ELKANN, l'un des héritiers de la famille AGNELLI, comme Président. Si la fusion entre le groupe PSA et FCA représente des enjeux importants de souveraineté nationale, on peut remarquer que la présence des familles PEUGEOT et AGNELLI et de l'État français constitue aussi un vecteur d'influence et de stabilité « binationale » dans l'industrie automobile mondiale. Il paraît légitime de s'interroger comment les choix de gouvernance effectués vont influencer le processus d'intégration des deux entreprises associées⁶⁹. Ce processus est essentiel : les exemples d'échecs dans le

⁶⁹ L. CHALENÇON, N. DOMINGUEZ, U. MAYRHOFER, « Comment réussir les étapes de mise en œuvre d'une acquisition ? », *Management & Avenir* 2019, n° 114, p. 13-39. Adde A.-S. THELISSON, O. MEIER, A. MISSIONIER, G. GUIEU, « Comment gérer une intégration post-

secteur sont nombreux (Renault-Volvo ; Daimler-Chrysler, Volkswagen-Suzuki). Or les deux entreprises ont des cultures très différentes. Selon les propres termes de Louis GALLOIS, ancien président du conseil de surveillance de PSA, PSA avait une « culture d'ingénieur, imprégnée de sérieux et tournée vers la technologie », alors que FCA se distinguait par des « valeurs plus anglo-saxonnes, tournées vers l'entrepreneuriat, peut-être plus offensives et plus audacieuses »⁷⁰. Le choix de la nouvelle raison sociale, *Stellantis*, s'explique par la volonté de dépasser toutes les oppositions de culture⁷¹. L'avenir confirmera ou infirmera la pertinence du vœu exprimé. Car selon les propres termes de Margarethe VESTAGER, Vice-Présidente exécutive de la Commission européenne et Commissaire européenne à la concurrence, « les crises passent mais les fusions demeurent »⁷².

Conclusion

Nos investigations révèlent que la société *Stellantis* reste très ancrée dans les territoires d'origine des deux groupes associés, avec des marques emblématiques françaises, italiennes et américaines, la localisation des usines de production en France, en Italie et aux États-Unis, et le poids des marchés européen et américain dans les ventes de véhicules. On peut aussi noter la présence des familles PEUGEOT et AGNELLI de même que de l'État français comme actionnaires et de Carlos TAVARES, l'ancien Président du groupe PSA, comme Président Directeur Général et de John ELKANN, l'ancien Président de FCA, comme Président de Stellantis.

fusion ? – L'intérêt d'une approche paradoxale multiniveaux », *Revue Française de Gestion* 2018, vol. 44, n° 274, 127-145.

⁷⁰ L. STEINMANN, J. DUPONT-CALBO, « Avec PSA et FCA nous vivons la plus grande fusion dans l'histoire de l'automobile », *Les Echos* 4 janv. 2021, n° 23360, p. 26.

⁷¹ N. BOURASSI, « Avec Stellantis, Peugeot et Fiat peuvent-ils dépasser leur culture d'entreprise ? », *La Tribune* 17 juill. 2020, n° 6957, p. 19.

⁷² Rapporté par A. WIENER, « Crises pass but mergers remain: EU merger control during the COVID-19 pandemic », *E.C.L.R.* 2022, vol. 43, n° 5, p. 238.

Si les grandes fusions internationales peuvent remettre en cause la souveraineté nationale dans les secteurs d'activité considérés comme stratégiques⁷³, on peut aussi remarquer que la présence d'actionnaires familiaux⁷⁴ et étatiques peut être vecteur d'influence et de stabilité, notamment dans les secteurs globalisés comme l'industrie automobile où la concurrence s'exerce à l'échelle mondiale et exige d'atteindre une taille critique⁷⁵.

Les objectifs fixés dans le cadre de la fusion traduisent l'ancrage territorial européen et américain de la société *Stellantis*, même s'il est nécessaire de tenir compte des stratégies discursives qui caractérisent les annonces de telles opérations⁷⁶.

⁷³ O. MEIER, G. SCHIER, *Fusions Acquisitions*, 7^e éd., Paris, Dunod, 2023.

⁷⁴ A. BLOCH, D. CHABAUD, « Christian Peugeot et PSA, une affaire de famille », *Revue Française de Gestion* 2010, vol. 36, n° 200, 189-193.

⁷⁵ PricewaterhouseCoopers, *Five trends transforming the Automotive Industry*, Londres. Adde A. VERBEKE, C. G. ASMUSSEN, « Global, local, or regional? The locus of MNE strategies », *Journal of Management Studies* 2016, vol. 53, n° 6, 1051-1075.

⁷⁶ B. SERGOT, N. CLARET, « La légitimation discursive des stratégies de localisation à l'international : une étude de cas comparée de deux groupes agroalimentaires français », *Management International* 2011, vol. 16, n° 1, p. 45-57.