

**Jean-Louis Loubet, *La Maison Peugeot*, Paris,
Perrin, 2009, 576 p.**

Alain P. Michel

S'appuyant sur des archives familiales inédites de Peugeot et sur sa grande connaissance de l'histoire automobile, Jean-Louis Loubet nous propose un voyage dans les méandres complexes du passé d'une entreprise qui fête cette année les 200 ans de sa fondation.

L'ouvrage nous plonge d'emblée aux origines de cette aventure familiale autour de l'ancêtre industriel (Jean-Pierre), de ses quatre fils fondateurs (les frères Peugeot) et de ses petits-fils : trois générations d'entrepreneurs ancrés dans le pays de Montbéliard par un réseau d'unions matrimoniales et d'alliances d'affaires (Japy, Jackson, etc.), par un « regroupement de compétences techniques, financières et entrepreneuriales » (p. 30). En 1810, sont fondées deux entreprises distinctes. D'un côté, la branche textile de *Peugeot Frères et compagnie* qui fait faillite en 1827. De l'autre, la branche métallurgique de *Peugeot Frères Aînés* constituée officiellement en 1812, restructurée en 1815, liquidée en 1830 puis dissoute et scindée entre 1832 et 1846. « En créant, puis en maintenant en activité deux affaires si différentes et non complémentaires, les Peugeot ont choisi de ne pas unir leurs efforts, tant financiers, techniques qu'entrepreneuriaux » (p. 37). Les maisons subissent donc de plein fouet les crises du début du siècle qui provoquent la disparition de la branche textile et la recomposition des métallurgistes en trois pôles : *Peugeot Japy & Cie* de Jean-Pierre II (qui adoptera l'emblème du lion et deviendra *Peugeot Frères*), *Peugeot Jackson & Cie* de Jean-Frédéric, et *Constant Peugeot & Cie* de Jean-Jacques (qui devient *Peugeot Aînés & Cie*). Ces entreprises profitent des périodes de croissance dans un décor de querelles et de retrouvailles familiales, d'alliances et de mésalliances.

Sous la Troisième République et jusqu'à la veille de la Grande Guerre, les Peugeot innovent et entrent dans un second temps de leur histoire (1877-1910). *Peugeot Frères* devient *Les Fils de Peugeot Frères*. Eugène, le fils de Jean-Pierre, est alors le chef de famille, personnellement détenteur du plus grand nombre de parts dans la commandite. Son cousin Armand partage avec lui la direction des fabrications. Sous leur impulsion, l'entreprise d'outillage et de quincaillerie se diversifie encore, se modernise et se réorganise. En 1885, Armand propose d'ajouter la fabrication de deux produits nouveaux. D'abord, la bicyclette, incarnation de la maîtrise technique de la métallurgie et de ses dérivés et « petite reine » d'un marché « en quête de mobilité, d'individualisme et d'émancipation » (p. 90). Le « transfert de technologie du cycle à l'automobile » a lieu en 1889 avec le tricycle (Type 1 à moteur vapeur) et, l'année suivante, avec le quadricycle (Type 2 au moteur à pétrole). Peugeot a donc fait partie avec Panhard et Daimler des tout premiers constructeurs automobiles du monde. En 1896, Armand démissionne et crée la *Société anonyme des automobiles Peugeot* (SAAP) sans « cadeaux financiers au sein de la famille » (p. 109), mais avec un contrat d'interdiction de concurrence valable jusqu'en 1912. Comme le signale Jean-Louis Loubet, « l'histoire de l'évolution du contrat entre *Les Fils de Peugeot*

Frères et la SAAP est un roman » (p. 134). Les premiers accroissent fortement leur capacité de production des cycles sous la conduite des enfants d'Eugène (Pierre, Robert et Jules). Mais assez rapidement, *Les Fils de Peugeot Frères* souhaitent obtenir l'autorisation de fabriquer des automobiles ce qui débouche, en 1910, sur une nouvelle alliance et la constitution de la *Société anonyme des automobiles et cycles Peugeot* (SAACP).

Cette fusion – contemporaine du premier centenaire de la maison Peugeot – ouvre la troisième période de son histoire (1910-1940). Elle marque la fin des rivalités familiales sous l'autorité de Robert. Après la Grande Guerre et l'adaptation aux marchés militaires puis la crise de reconversion à l'économie de paix, la naissance de l'usine de Sochaux est l'événement majeur qui transforme la SAACP en entreprise de main-d'œuvre et de volumes. L'entreprise compte trois atouts pour lutter à armes égales contre la concurrence : une forte intégration industrielle verticale, une large gamme de véhicules et des produits performants en termes de qualité et de coût d'entretien. En 1929, la maison se restructure autour de la *Société foncière et financière Peugeot* (FFP) : « Le mot d'ordre est alors la complémentarité, voire la spécialisation » (p. 199) entre les quatre sociétés éponymes. D'un côté, elle met fin à la concurrence aveugle entre *Les Fils de Peugeot Frères* et *Peugeot & Cie* (anciennement *Peugeot Aînés & Cie*) sur les activités de laminage, d'outillages et de quincaillerie. De l'autre, et face à l'essor de la production automobile, elle sépare de nouveau la *Société anonyme des automobiles Peugeot* (SAAP) et la *Société anonyme des cycles Peugeot* (SACP). Grâce au développement du *Grand Sochaux*, le groupe bénéficie d'un complexe industriel performant, économiquement armé pour résister à la grande dépression des années 1930. On sait que Peugeot connaîtra néanmoins la « plus grave situation de son histoire » (p. 214) causée par la faillite de la banque Oustric, partenaire de la FFP. Jean-Louis Loubet décortique les mécanismes de sauvetage de l'affaire familiale grâce aux liens solides entre la famille Peugeot et ses réseaux. Dans un contexte de crise économique globale et de guerre des prix lancée par Citroën en 1932, les gains de productivité en usine s'avèrent essentiels, d'autant plus que le succès commercial de la 201 conduira Peugeot sur la voie du profit. « En pleine crise, Peugeot n'a jamais affiché une si belle santé financière. C'est le paradoxe sochalien » (p. 220).

Le coup d'arrêt porté à l'activité automobile par la Seconde Guerre mondiale marque le début délicat de la quatrième période de l'histoire Peugeot (1940-1966). L'entreprise familiale démontre une fois de plus son sens de l'adaptation. En juillet 1940, Robert se retire de la SAAP et laisse son fils Jean-Pierre gérer la question du travail avec les entreprises allemandes. Sous l'Occupation, les Peugeot évoluent, passant d'une « adaptation-contrainte » pétainiste à une forme de « réticence-opposition » après l'arrivée de Laval, puis vers une attitude de refus – la « patron-résistance » – qui se traduit par l'arrestation de nombreux cadres. Jean-Louis Loubet montre que ce changement de position est « construit sur la volonté de survie de l'entreprise » qui n'empêche pas le pillage presque total des usines, vidées de leurs outillages et de leurs stocks par les Allemands en automne 1944. À la Libération, l'entreprise est rapidement blanchie de toute accusation de collaboration, mais la reprise est particulièrement difficile. Dès septembre 1945, l'usine a reconstitué l'essentiel de son parc machines en profitant de l'aide américaine et d'une mainmise (relativement nouvelle, mais toute relative) des pouvoirs publics sur le monde de l'automobile. Au salon de l'automobile d'octobre 1948, Jean-Pierre parlera de la

« Renaissance sochaliennne » grâce au lancement de la 203 et en dépit des grèves de 1947. Cette reprise se fonde, selon la tradition des Peugeot, sur un coût de fabrication relativement bas et sur une qualité optimale permettant d'excellents résultats financiers (p. 298). L'année 1957 marque un tournant et une « accélération des affaires » avec la fin progressive des marchés coloniaux, la naissance du Marché commun, l'obligation de s'ouvrir à l'exportation. « La SAAP n'est plus l'entreprise familiale qu'elle était auparavant, au moment où des propriétaires étaient en même temps ses directeurs (...). La famille accélère la distinction entre une administration qu'elle conserve et une direction des sociétés qu'elle délègue et se dégage de la marche quotidienne des sociétés » (p. 315-318). C'est dans ce contexte qu'entre 1965 et 1972, Maurice Jourdan organise la restructuration d'un groupe qui compte alors plus de 150 entreprises progressivement ajoutées les unes aux autres sans vraiment s'agréger dans une structure globale. Il crée une société *holding*, *Peugeot Société anonyme* (PSA) contrôlant trois entités : la *Société industrielle et commerciale des automobiles Peugeot* (SICAP) qui prend, en 1966, le nom d'*Automobile Peugeot* (AP) ; *Aciers et Outillages Peugeot* (AOP, ex *Peugeot & Cie*) ; et *Cycles Peugeot* (CP). Il redéfinit les rapports entre l'administration et la direction autour d'un directoire et d'un conseil de surveillance : c'est « la fin du règne de l'homme seul » (p. 328).

La cinquième période (1966-2002) est celle de « Peugeot sans un Peugeot ». Sous la conduite de directeurs professionnels, l'essor de Sochaux marque une « révolution culturelle » du fait du « passage à la production de masse et au rang de généraliste » (p. 347) qui modifie profondément la réalité industrielle et sociale de l'entreprise. Alors que dans les années 1950 Peugeot était un pôle attractif en raison de la panoplie d'avantages sociaux offerts aux salariés, « tout bascule le 20 mars 1959 » avec le développement de mouvements sociaux traduisant de nouvelles aspirations du « monde des Peugeot ». Le succès de la 204 est accompagné d'une « grève du nouveau modèle » donnant l'occasion de faire pression sur la direction. Jean-Louis Loubet montre qu'on passe alors « de la concertation à la violence ». C'est dans ce contexte que surviennent les événements de mai 1968 qui, quoique tardifs à Sochaux, dérapent dramatiquement le 11 juin (2 morts). Un climat délétère s'installe avec la « militarisation » de la fonction des ressources humaines et le raidissement de rapports sociaux reposant sur les pratiques musclées du syndicat patronal maison, la Confédération française du travail (CFT) qui ne parviennent pas à mettre fin aux actions de guérilla usinière. « C'est le pan caché des années glorieuses » (p. 379). Cette nouvelle situation sociale marque également un « tournant dans l'histoire du produit Peugeot » (p. 376) car elle provoque une perte de la qualité traditionnelle des productions de Sochaux. C'est aussi l'époque où Peugeot s'associe à Renault en vue de constituer une « General Motors française » et résister à la concurrence internationale. Quoique partielle et limitée dans le temps, Jean-Louis Loubet montre combien cette Association a été « fondatrice » (p. 411), préparant la reprise de Citroën en 1976 et le rachat de Chrysler-Europe (Talbot) en 1979. L'objectif de PSA est alors la création d'un groupe automobile comptant des marques distinctes. Ainsi, Peugeot sort apparemment renforcée de la tempête de 1974 et, sûre « de son expérience, n'imagine pas la crise des années 1980 » (p. 421). Car « PSA n'est plus compétitif, (parce que) la productivité ne se gagne plus sur des volumes toujours plus forts (...) : les gains se font sur une baisse de la main-d'œuvre et des coûts salariaux » (p. 422). Or, avec l'arrivée de la gauche en mai 1981, le climat social bascule et le système reposant sur la Confédération des syndicats libres (CSL, nouveau nom de la

CFT) vole en éclats (p. 432). Des réformes de structure deviennent vitales et une restructuration s'impose car « les industries Peugeot ont bien failli disparaître » (p. 448). C'est Jacques Calvet qui va devenir « le chef d'orchestre de la réorganisation » et redresser le groupe entre 1982 et 1997. Son départ marquera un « retour de l'autorité de la famille sur le groupe » (p. 456) avec l'arrivée d'une nouvelle génération de Peugeot. Mais « le travail de l'historien s'achève, d'autant que la nature des archives se modifie, la qualité de celles-ci faisant place au flux d'une information *corporate* devenue sans charme et sans saveur » (p. 461).

L'ouvrage offre un regard croisé sur le parcours de la « maison Peugeot » et sur le contexte général de ses adaptations successives. Il nous permet d'observer, sur 200 ans d'existence, la résistance fragile d'un groupe familial face à l'évolution incessante des réalités industrielles, entrepreneuriales, manageriales et financières. Ce n'est pas seulement une histoire automobile, mais celle d'un réseau dont les ancrages varient entre le local et l'international au fil de son accroissement. Fondée sur les archives de la famille, cette histoire évolue au rythme des grands chefs de famille d'abord, puis des groupes d'héritiers lorsque, après 1966, « la famille Peugeot règne, mais ne gouverne plus » (p. 321). Toutefois, à l'intérieur de ce cadre apparemment dynastique, Jean-Louis Loubet montre que le règne comme la direction ne sont jamais simples : Eugène, Robert, Jean-Pierre et les autres composent avec un « enchevêtrement de cousins » (p. 50) sur lequel ils s'appuient. Les outils, les cycles ou les automobiles ne résument jamais l'ensemble des productions et des potentiels du groupe. Les grands patrons et directeurs n'agissent que par l'intermédiaire d'une armée de cadres clairement identifiés et dont Jean-Louis Loubet analyse les actions. Et du fait de la nature même des sources utilisées, les ouvriers, les ateliers, les machines apparaissent moins et essentiellement lorsqu'ils posent problème à la direction. Mais il s'agit probablement là d'une autre histoire.