



Robert Peugeot : « La famille ne se désengagera pas de PSA »

AUTOMOBILE L'augmentation de capital visant à recapitaliser PSA s'est clôturée hier. À l'issue de l'opération, la famille Peugeot détiendra désormais 14,1 % du capital (contre 25,4 % auparavant) et sera au même niveau que l'État et le constructeur chinois Dongfeng. Dans une interview aux « Echos », Robert Peugeot, PDG du holding familial FFP, assume ce tournant historique et réfute tout désengagement.

// PAGE 18

PSA



INTERVIEW //

ROBERT PEUGEOT PDG DE LA FONCIÈRE ET FINANCIÈRE DE PARTICIPATIONS (FFP)

« La famille ne se désengagera pas »

*Propos recueillis par
Ingrid Feuerstein,
David Barroux,
Maxime Amiot*
**Quel rôle va désormais jouer
la famille Peugeot ?**

Nous sommes dans la continuité, avec une présence forte de la famille. Nos sociétés familiales disposent de trois représentants au conseil dont un censeur – contre 4 sièges auparavant – et je continue à présider le comité stratégique. Nous avons une tradition très longue dans l'automobile, que nous souhaitons conserver. La société porte notre nom, et nous sommes responsables vis-à-vis de 200.000 salariés du groupe. Nous assumons tout cela.

La famille ne se désengagera donc pas de PSA ?

La réponse est clairement non. Notre investissement actuel le prouve. Nos sociétés familiales ont injecté 142 millions d'euros lors de la dernière recapitalisation. Et en y ajoutant l'augmentation de capital avec General Motors et les différentes émissions obligataires convertibles de ces dernières années, on arrive à 352 millions d'euros d'investissement au total. Autant d'efforts que nous avons pu mener grâce à la stratégie de diversification de FFP. J'ai toujours pensé qu'un actionnaire de long terme ne pouvait exister qu'à la condition de disposer de ressources propres.

En 2002, lorsque j'ai pris la tête de FFP, les investissements de FFP, hors participation dans PSA, se montaient à 225 millions d'euros seulement. Aujourd'hui, à fin 2013, ils sont valorisés à 1,6 milliard d'euros. Si nous n'avions pas suivi cette stratégie, nous n'aurions, évidemment, pas pu réinvestir dans PSA aujourd'hui.

Lors des négociations, votre cousin Thierry vous a reproché de vous désengager...

Dans une période de crise aussi sérieuse, il est normal qu'il y ait eu débat. C'est désormais derrière nous et il y a eu beaucoup d'interprétation psychologico-familiale. La négociation était complexe – il a

même fallu que j'aie convaincu Bercy et Dongfeng qu'une augmentation de capital réservée à un prix différent du cours du moment nécessitait des BSA –, mais au final, le montage a été adopté à l'unanimité, tant par le conseil de PSA que par ceux de FFP et d'EPF. Les marchés ont plébiscité l'ensemble des opérations. Nous avons un bon montage, et aucun des trois actionnaires ne peut monter sans l'accord des deux autres.

C'est une page historique qui se tourne ?

J'ai vécu une crise similaire, en 1982-1984, très violente. Il faut admettre que l'automobile est par nature cyclique.

Y a-t-il un engagement à ne pas verser de dividende ?

En aucun cas. Le flottant représente la majorité du capital et six membres indépendants siègent au conseil de surveillance. Les trois principaux actionnaires ont ceci de

Les trois principaux actionnaires ont ceci de commun qu'ils souhaitent le redressement de l'entreprise, et qu'elle verse, à nouveau, des dividendes un jour.

commun qu'ils souhaitent le redressement de l'entreprise, et – oserais-je le dire – qu'elle verse, à nouveau, des dividendes un jour.

L'accord ne résout pas le problème de la taille de PSA. Le groupe devra-t-il s'adosser à un partenaire ?

Votre question peut avoir du sens à long terme, mais elle est prématurée. Carlos Tavares vient de lancer son plan stratégique, l'objectif de court terme est de remettre l'entreprise sur les rails. J'ai confiance dans le redémarrage de PSA.

Frédéric Banzet, membre de la famille Peugeot, vient de quitter Citroën pour FFP.

La présence des Peugeot au sein de PSA est-elle fragilisée ?

FFP est une petite équipe qui se développe. Frédéric est l'un de nos administrateurs et dispose d'un background financier. C'était une opportunité pour le recruter d'autant qu'il voulait bouger. Nous n'avons pas une tradition de favoritisme chez Peugeot.

N'auriez-vous pas dû nouer plus tôt une grande alliance, de façon à pouvoir négocier en position de force ?

Si nous pouvions relire le passé ex post, nous serions tous milliardaires ! Mon expérience de ce métier, c'est que les mariages sont rares et qu'ils ne marchent pas toujours. Lorsqu'il y a un an, nous avons dressé la liste des alliances possibles, General Motors était notre partenaire privilégié. Mais ses responsables ont eu peur de la situation en France et en Europe, donc ils ont préféré limiter l'alliance à trois projets européens.

Y a-t-il eu vraiment d'autres opportunités concrètes ?

On parle souvent de BMW, mais sa capitalisation a toujours été 10 fois celle de PSA. Ça n'aurait pas été un mariage mais une cession. D'autre part, nous avons pu constater, en travaillant ensemble, que les deux entreprises n'avaient que peu de besoins communs, ceux-ci se concentrant sur Mini. C'est pour cette raison que la coopération sur les hybrides avec BMW n'a rien donné. Si je caricature un peu, PSA a besoin de solutions efficaces en CO₂ et peu coûteuses. BMW, de son côté, veut pouvoir proposer un moteur hybride aussi puissant qu'un 12 cylindres. Quant à Mitsubishi, PSA se serait retrouvé beaucoup plus vite dans une situation épouvantable au moment de la montée du yen, si le rapprochement avait bien eu lieu. Qui plus est, Mitsubishi reste une entreprise marginale aujourd'hui.

Est-ce une erreur stratégique de ne pas avoir assez délocalisé ?

PSA a voulu être bon citoyen...



Quand la France est entrée dans l'euro, personne n'avait imaginé que cela se traduirait par une telle perte de compétitivité du territoire français et par une telle destruction d'emplois industriels. Il a fallu Louis Gallois pour le dire de façon suffisamment étayée pour que le gouvernement en tire des conséquences.

Comment ont été prises les décisions de rachats d'actions, tant décriées au début des années 2000 ?

C'était une proposition de Jean-Martin Folz, le président du directoire de l'époque. L'entreprise dégageait des flux de trésorerie importants. Les sommes consacrées aux rachats d'actions étaient marginales par rapport aux inves-

tissements de l'époque. Le procès politique consistant à dire que l'entreprise aurait mieux fait

Le procès politique consistant à dire que l'entreprise aurait mieux fait d'investir plus n'est pas justifié.

d'investir plus n'est pas justifié. Cela n'aurait rien changé. En revanche, dans une vision long terme, le choix de renforcer l'actionnaire de référence qui avait été dilué faisait sens pour la pérennité de l'entreprise.

Y a-t-il chez PSA un manque de culture du profit ?

C'est le constat de Carlos Tavares. Il y a eu, peut-être, un tropisme un peu trop important sur la part de marché ou de la dispersion dans les investissements. Pour tenir les parts de marché dans certains pays, les vendeurs avaient tendance à vouloir tous les modèles, mais ensuite regrettaient de ne pas avoir les moyens suffisants pour soutenir les ventes, par exemple en publicité.

Quel bilan tirez-vous du mandat de Philippe Varin ?

Dans notre industrie, les décisions portent leurs effets cinq ans plus tard. On dit de Philippe Varin que ce n'est pas un « car guy », mais il a quand même fait une voiture de l'année, la Peugeot 308. ■



Robert Peugeot, président de la FFP. Photo PSA