

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juillet 2008)

CITROËN
UNE RENAISSANCE PAR LE DESIGN

par

Claude SATINET
Directeur général de Citroën
Membre du directoire de PSA de 1998 à 2007

Séance du 16 avril 2008
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Sur un marché aussi concurrentiel que l'automobile, la réussite d'un constructeur est d'une fragilité extrême. Le cas de Citroën est emblématique : après un creux en 1998, avec seulement 900 000 véhicules produits, Citroën a connu ces dix dernières années une intense phase de croissance, qui s'est traduite par des volumes d'1,5 million de véhicules vendus et par une gamme qui a retrouvé son caractère novateur. Depuis la nomination de Claude Satinet au poste de directeur de la marque en 1998, alors que les ventes étaient au plus bas, Citroën a multiplié les occasions de se démarquer de la concurrence par la mise en avant du design et par une stratégie de marque très précisément déclinée dans tous ses aspects.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Claude SATINET

En 1997, moment où le groupe PSA a changé de président, la situation de la marque Citroën était préoccupante. Dix ans plus tard, cette situation s'est nettement redressée. Pour expliquer ce qui s'est passé entre les deux, je vais commencer par définir les éléments sur lesquels, à mes yeux, repose le succès d'une marque.

Évaluer la situation d'une marque

Ces éléments sont au nombre de quatre : une gamme de véhicules, un parc roulant, un réseau de distribution et une équipe. Non seulement chacun de ces quatre éléments est déterminant dans le succès de la marque, mais il est essentiel d'assurer une forte cohérence entre eux. Si la gamme proposée s'écarte trop du parc roulant, il sera difficile de fidéliser les clients. Inversement, si elle se contente de dupliquer le parc roulant, il sera impossible de conquérir de nouveaux segments ou d'accompagner l'évolution des anciens clients. Autre exemple, un réseau habitué à vendre des voitures dont le prix moyen est de 12 000 euros aura du mal à passer sans transition à des véhicules de 50 000 euros.

Des indicateurs chiffrés permettent d'établir quelle est la situation d'une marque à un instant donné : parts de marché, rentabilité, notoriété, note d'image, taux de conquête, taux de fidélité, âge moyen des clients.

La situation initiale de Citroën

En 1997, la part de marché de Citroën était faible et stagnante, sa rentabilité négative, sa notoriété basse et en recul, sa note d'image médiocre, son taux de conquête réduit. Le taux de fidélité restait élevé, mais sa conjonction avec un taux de conquête faible se traduisait par une augmentation mécanique de l'âge moyen des clients. La gamme des voitures particulières (VP) était assez peu présentable et relevait d'une stratégie assez mystérieuse. De plus, les ventes de VP en France représentaient 41 % des ventes de Citroën en Europe et la totalité de sa marge, ce qui constituait un facteur de fragilité.

Aux indicateurs chiffrés s'ajoutaient des appréciations subjectives, qui laissaient également à désirer. On entendait des phrases comme : « *Citroën a beaucoup innové mais maintenant c'est fini.* » Nos commerciaux se plaignaient : « *Que c'était facile de vendre des Citroën avant !* » Les interrogations se multipliaient sur une stratégie qui paraissait indéchiffrable, car le principe "un groupe, deux marques", adopté par Jean-Martin Folz et Pierre Peugeot en 1997, était mal compris : « *Quand allez-vous fusionner avec Peugeot ?* », « *Comment résumez-vous vos différences avec Peugeot ?* », « *Quand allez-vous spécialiser Citroën dans un segment particulier ?* » L'appréciation : « *Jamais je n'achèterai une voiture Citroën : j'étais malade dans celle de mon grand-père* » était particulièrement assassine, puisqu'elle insistait à la fois sur « *j'étais malade* » et sur « *c'était la voiture de mon grand-père.* » Certains prévoient une fin imminente : « *Quand allez-vous fermer ?* » D'autres croyaient qu'elle était déjà arrivée : « *Ah bon ? Citroën, ça existe encore ?* »

À côté de ces aspects très négatifs, nous bénéficions aussi de quelques atouts : notre culture et notre histoire (avec toutefois l'ambivalence de la référence au grand-père), la qualité de l'équipe, celle du réseau de distribution, celle de la gamme de véhicules utilitaires.

Les actions menées

Pour entreprendre un changement tel que celui qui était nécessaire, quatre conditions devaient être réunies : l'accord des actionnaires, l'adhésion totale de l'équipe, l'appui déterminé du président, les ressources nécessaires. Elles l'ont été, et nous avons pu commencer à entreprendre différentes actions.

Les volumes, les marges, l'image

Les objectifs pour redresser la marque étaient simples : augmenter les volumes, accroître la rentabilité, restaurer l'image. Ils devaient impérativement être traités dans cet ordre. Je ne crois pas à une approche qui consisterait à restaurer d'abord l'image pour espérer reconstituer les volumes. Il faut commencer par vendre ce dont on dispose, même si ce n'est pas très enthousiasmant, en essayant de dégager la marge la plus forte possible.

Les effets positifs sur l'image sont immédiats, pour une raison très simple. La note d'image se définit comme une moyenne entre la note attribuée par les possesseurs de véhicules Citroën, multipliée par leur proportion dans la population, et la note attribuée par les non-possesseurs, également multipliée par leur proportion. Ce calcul comporte une constante : la note d'image donnée par un possesseur est toujours excellente, car personne n'a envie de reconnaître qu'il a mal choisi sa voiture. En accroissant le nombre de possesseurs de véhicules Citroën, on accroît donc mécaniquement la note d'image.

Nouveau slogan, nouvelle publicité

Faire évoluer l'opinion des non-possesseurs est beaucoup plus délicat. Contrairement à ce qu'on pense, cela ne passe pas seulement par l'amélioration de la qualité des produits, puisque par définition, les non-possesseurs ont une prévention contre le produit et ne s'en approchent pas. L'amélioration de la qualité n'aura d'impact sur l'image auprès des non-possesseurs qu'à très long terme. En attendant, il faut corriger cette image par des efforts de communication : le premier contact d'un non-possesseur avec une marque ne se fait pas par le produit, mais par le discours tenu sur ce produit.

Le slogan « *Vous n'imaginez pas tout ce que Citroën peut faire pour vous* », adopté quelques années plus tôt, en 1994, s'est avéré particulièrement heureux. En près de quinze ans, il a fait son chemin et il est maintenant bien présent dans les esprits. C'est un slogan fédérateur, au sens où chacun peut y adhérer, même sans apprécier la marque. Il est orienté vers le client et permet, en interne, de rappeler que cette orientation est cruciale pour l'avenir de l'entreprise. À travers la formule « *vous n'imaginez pas* », il comprend aussi une référence à l'innovation.

À partir de 1997, nous avons également changé la tonalité de la publicité, en la rendant plus décontractée et en veillant scrupuleusement à ce qu'elle mette toujours en valeur les avantages des produits du point de vue des clients.

Renouer avec l'histoire de la marque

Parallèlement, nous nous sommes efforcés de renouer avec l'histoire et de faire des clubs d'amateurs nos alliés. Nous avons créé le Conservatoire Citroën pour valoriser les anciens modèles, les prototypes, les *concept cars*, et réunir les documents historiques. Il a été inauguré par Pierre Peugeot en 2001, pour souligner l'importance qu'il accordait à l'autre marque du groupe.

Nous nous sommes également rapprochés des clubs d'amateurs et nous avons célébré quelques anniversaires permettant de faire le lien entre le passé et le futur : les 50 ans de la DS en 2005, les 60 ans de la 2CV en 2008.

Sport et compétition

Pour une marque automobile, investir dans le sport permet d'avoir accès à une clientèle jeune, passionnée de compétition, pour laquelle une marque n'apparaissant pas dans le magazine *Échappement* n'a pas d'intérêt, et qui peut s'avérer fortement prescriptrice pour son entourage.

Jusqu'en 1997, Citroën avait pratiqué le rallye-raid, dont l'épreuve la plus importante était le Paris-Dakar. Nous avons été très souvent vainqueurs, en particulier face à Mitsubishi, mais un jour, l'organisateur avait décrété que seuls les constructeurs dont la gamme comportait des

4×4 pourraient désormais s'inscrire ; nous avons alors été exclus de la course. Poursuivre dans le rallye-raid sans participer à cette épreuve mythique n'aurait pas eu grand sens, et nous avons donc abandonné.

Lorsque nous avons envisagé à nouveau d'investir dans le sport, nous avons hésité sur le choix de la discipline. Nous avons finalement opté pour le rallye, parce que ce sport se pratique avec des voitures ressemblant à des voitures de série, ce qui favorise la projection et l'identification de la part de nos clients. Nous avons prévu une démarche en trois étapes : les années 2001 et 2002 seraient des années d'entraînement, et 2003 serait l'année cible pour nous engager à fond.

Cet investissement dans la compétition nous permettait de corriger plusieurs aspects négatifs de notre image. On nous reprochait de produire des véhicules sous-motorisés, peu dynamiques, à la fiabilité incertaine. Participer à des compétitions sportives permettait de contrer ces critiques. C'était aussi un bon moyen de remotiver l'équipe interne et le réseau, en présentant l'équipe de Citroën Sport comme un modèle à imiter. Enfin, sachant que l'équipe Peugeot était championne du monde de rallye en 2001 et 2002, c'était également une façon de confirmer que les deux marques étaient à égalité dans le groupe. Nous avons eu un peu de mal à convaincre la Fédération internationale de l'automobile (FIA) qu'il s'agissait bien de deux équipes totalement indépendantes et non d'un subterfuge pour envoyer deux équipes sur une même course, mais quand les dirigeants de la FIA ont constaté le climat de compétition entre celles-ci, ils n'ont plus eu aucun doute à ce sujet. Vis-à-vis de nos clients et en interne, cela nous aidait à faire passer le message : les deux marques étaient en concurrence dans le sport comme sur le marché.

Développer une stratégie de gamme

L'un de nos points faibles était notre gamme de véhicules, pour laquelle il était urgent de définir une stratégie, tout en restant assez discret sur la stratégie en question. En effet, il faut à la fois rassurer, en interne et en externe, sur l'existence d'une stratégie, et ne pas trop en dire si l'on ne veut pas perdre sa marge de manœuvre en cas de fausse route et de nécessité de réorienter la gamme. En même temps, cette stratégie doit rester relativement stable dans le temps : tout le monde admet qu'une marque ne dévoile pas toutes ses batteries et qu'elle complète ou affine peu à peu sa stratégie, mais personne ne comprendrait qu'elle prenne un virage complet au bout de deux ans. Une question cruciale est donc celle de la communication et de la visibilité de la stratégie, sachant qu'il faut également se prémunir du risque d'être imité par ses concurrents. J'estime qu'au-delà de deux initiés, on prend un risque...

La priorité aux berlines

Une stratégie de gamme repose sur un certain nombre de critères. Le premier est l'éventail des véhicules : berlines, monospace, autres. Les spécialistes du marché nous expliquaient que la part des berlines était en train de décroître, ce qui se comprend facilement : plus l'offre de véhicules autres que les berlines augmente, plus la part de marché de ces dernières diminue. Certains pensaient préférable d'abandonner le marché des berlines et de se spécialiser dans les autres types de véhicules, pour bénéficier d'une capacité de croissance plus importante.

J'étais opposé à ce type de calcul, car il me semble fondamental de veiller à la cohérence entre le parc roulant et la gamme : si le parc roulant se compose essentiellement de berlines et que la marque se spécialise dans un autre type de véhicule, elle est assurée de perdre ses clients fidèles, sans savoir si elle parviendra à en conquérir de nouveaux. Nous avons considéré que même si la part des berlines décroissait, ce type de véhicule restait la base d'une gamme de constructeurs généralistes en Europe, et nous avons donc très clairement donné la priorité aux berlines.

Par ailleurs, nous avons eu la chance d'hériter d'un produit formidable qui avait été développé précédemment, la Xsara Picasso, premier monospace compact de Citroën. Nous avons trouvé assez vite un consensus pour utiliser ce nom de Picasso, et nous l'avons ensuite appliqué à tous nos monospaces, comme par exemple le C4 Picasso, sorti en 2006.

L'étagement de la gamme

Une stratégie de marque comporte également une réflexion sur l'étagement, c'est-à-dire sur le nombre de tailles différentes pour les berlines ou pour les monospaces. Au-dessous de trois tailles différentes de berlines, il paraissait impossible de couvrir le marché. Nous avons opté pour une gamme de 4 tailles, identifiées par les chiffres 3 à 6 : en commençant la gamme au niveau 3, nous nous laissons la possibilité de proposer ultérieurement des tailles encore plus petites. En revanche, il n'était pas prévu d'aller au-delà de 6, car cela nous aurait amenés à sortir de la cible naturelle de la marque.

Les concept cars

Pour cibler plus précisément les différentes tailles, nous avons recouru régulièrement à des *concept cars*. Cette formule, d'un coût relativement raisonnable, est précieuse par l'ambiguïté qu'elle permet : vous présentez des objets plus ou moins fictifs, dont certains roulent, d'autres non, mais qui permettent à chacun d'apprécier leur forme, leur aspect, sans que vous ayez pris l'engagement de les fabriquer. Si l'accueil est bon, vous pouvez aller de l'avant, et convaincre en interne que c'est une piste intéressante.

Le premier *concept car* que nous avons présenté dans la nouvelle série était une petite voiture que nous avons baptisée la C3 Lumière. Personne, à l'époque, ne nous a interrogés sur le sens de C3 (C pour Citroën, et 3 pour la taille du véhicule). Six mois plus tard, nous présentions la C6 Lignage : cette fois encore, aucune question sur le sens du chiffre 6. La première voiture commercialisée dans cette série a été la C5, à la fin de l'année 2000, et c'est à ce moment-là seulement que le public et la presse ont compris le sens de ces appellations.

La stabilité des tailles

La tendance naturelle de tout concepteur, lorsque le véhicule A parvient en fin de vie, est de le remplacer par une version B qui offre quelques avantages supplémentaires par rapport à la version A : plus d'espace à l'intérieur, plus d'équipements, etc., ce qui se traduit généralement par quelques centimètres en plus. Quand l'opération se renouvelle plusieurs fois de suite, on aboutit à un véhicule qui n'a plus rien à voir avec le modèle initial. Les Golf actuelles, par exemple, ne ressemblent guère à ce qu'elles étaient en 1973, époque où elles n'étaient manifestement pas destinées au même segment de clientèle.

Ce glissement ne pose pas de problème de principe, mais lorsque le nom du modèle comprend une indication de taille, il risque de provoquer un problème de lisibilité : si la C3 devient aussi grosse que la C4, toute la gamme sera bousculée. En adoptant ce type d'appellations, nous nous engageons donc à une certaine stabilité des tailles.

De la souplesse dans les modèles

En revanche, la stratégie de gamme peut s'accommoder d'une certaine souplesse dans la définition des différents modèles. Il est précieux de laisser une certaine marge aux stylistes pour qu'ils puissent adapter les modèles à la mode.

On doit également procéder à des arbitrages entre les efforts faits en matière de silhouette, de moteur, de boîte de vitesse, ou encore de liaison au sol. Contrairement à d'autres constructeurs, nous avons clairement donné la priorité à la variété des silhouettes (berlines, hors berlines, trois portes, cinq portes, etc.) par rapport à celle des moteurs ou des gammes d'organes mécaniques. Nous vivons dans un univers où les vitesses de conduite ont tendance à être de plus en plus contrôlées et à diminuer, et où les conditions de roulage sont de plus en plus convenables : la réduction du nombre de moteurs n'est pas vraiment un handicap, alors que la variété des silhouettes est un atout.

L'un des rêves des concepteurs est d'injecter le plus d'innovation possible dans chacun des véhicules, à tous les niveaux de la gamme. Ceci risquerait de générer des frustrations chez les

acheteurs des plus gros modèles, qui ne comprendraient pas de ne pas avoir accès à toutes les innovations de la gamme. Il faut donc se discipliner pour veiller à n'introduire les innovations que de façon descendante, et admettre que les concepteurs des petits véhicules n'auront probablement que très peu d'innovations à intégrer. En revanche, ils peuvent librement exprimer leur créativité dans le style de la voiture, qui par définition est propre à chaque modèle.

La stratégie de gamme comprend également un arbitrage dans le domaine du style, entre la personnalité de chaque modèle et l'"air de famille" de la gamme. Les différentes voitures doivent être suffisamment ressemblantes pour que, dès le premier coup d'œil, on reconnaisse la marque, et en même temps présenter un caractère affirmé pour exprimer toute leur capacité de séduction. C'est dans la façon dont ils traitent des objectifs contradictoires que l'on mesure le talent des stylistes.

La solitude du stratège

Un dernier aspect de la stratégie de gamme concerne l'établissement du calendrier, sachant que l'on ne part pas de rien, que l'on n'a la possibilité de sortir un nouveau modèle que tous les ans ou tous les deux ans, et qu'une fois un modèle sorti, on doit l'assumer et on ne peut le retravailler qu'au bout de six ou sept ans.

Au total, le nombre de décisions à prendre est relativement restreint. En revanche, on n'a guère le droit à l'erreur. Un échec peut être acceptable, mais deux échecs à la suite mettent en danger la survie du constructeur. Avec trois échecs, la question est réglée.

À mes yeux, la cohérence de la gamme est aussi importante que la réussite individuelle des modèles. Cet impératif n'est pas facile à faire respecter : très peu de gens se préoccupent de la cohérence globale. C'est un exercice généralement solitaire, face à des forces considérables en faveur du développement des différents produits. Cela fait partie de l'exercice du pouvoir.

Des innovations visibles

Dans les critiques dont la marque faisait l'objet dans les années 1990, figurait en bonne place le fait qu'elle n'innovait plus. Deux innovations radicales étaient prises comme référence, la traction avant et l'hydraulique. On me demandait : « *Quand allez-vous rééditer des innovations de même type ?* » Une chose était sûre, nous ne disposions de rien de tel dans les cartons. À défaut d'innovations fondamentales, nous avons mis à contribution l'ensemble des services de R&D avancée pour recueillir la plus grande variété possible de propositions, en les orientant vers des innovations visibles, ou en tout cas directement perceptibles par les clients. L'objectif était que la quasi-totalité des acheteurs de nos voitures soient en mesure de constater le bénéfice de ces innovations par leur propre usage.

Les phares orientables

C'est le cas, par exemple, des phares orientables : dès la première expérience de conduite de nuit, le client apprécie le confort de phares qui éclairent l'intérieur du virage.

L'AFIL

C'est également le cas de l'Avertisseur de franchissement involontaire de ligne (AFIL), un dispositif qui fait vibrer le siège du conducteur quand il traverse une ligne jaune ou blanche sans avoir actionné le clignotant. Outre sa vertu pédagogique, c'est un dispositif anti-somnolence : beaucoup d'accidents interviennent lorsque le véhicule roule à vitesse stabilisée, ce qui provoque une baisse de l'attention et peut se traduire par une dérive d'un côté ou de l'autre de la voie. L'AFIL, qui n'émet aucun son, a l'avantage d'alerter le conducteur sans éveiller les passagers éventuellement endormis. Il a reçu un prix de la presse automobile allemande, ce qui est une reconnaissance assez exceptionnelle.

Le capot actif

Le capot actif est un dispositif de protection des piétons. L'objectif, lorsque le conducteur n'a pas été en mesure d'éviter le choc avec un piéton, est de minimiser les conséquences de l'accident pour le piéton en amortissant sa réception sur le capot. Le capot en lui-même est relativement souple, mais les éléments placés à une faible distance au-dessous du capot peuvent infliger des blessures importantes. À défaut de pouvoir ménager un intervalle plus important, qui aurait un impact négatif sur la silhouette du véhicule, nous avons imaginé un système de ressorts qui soulèvent le capot dès le moment du choc afin d'accroître la distance par rapport au moteur. Cette innovation a également été saluée par la presse allemande, car assez peu de constructeurs se sont véritablement préoccupés de cette question. Elle a été installée sur les capots des C6, ce qui avait l'avantage de tempérer l'image d'égoïsme et d'indifférence souvent attachée aux possesseurs de gros véhicules.

Le volant à commandes centrales fixes

Habituellement, la partie centrale du volant tourne en même temps que le volant. La rendre fixe présente plusieurs avantages. On peut y placer un airbag dont la forme est plus ajustée que lorsque la partie centrale est mobile, et les commandes sont toujours accessibles et situées au même endroit, ce qui évite de se tromper.

Le Stop & Start

Le Stop & Start se répand de plus en plus : il consiste à arrêter le moteur quand la voiture est immobilisée, et à le redémarrer sans que le conducteur ait à intervenir, ce qui permet d'économiser beaucoup d'énergie lors de la conduite en ville.

Le pare-brise panoramique

Dernier exemple d'innovation immédiatement perceptible par le client, le pare-brise panoramique, qui accroît à la fois la luminosité du véhicule et l'angle de vision du conducteur.

Les résultats

Cet ensemble d'efforts a porté ses fruits. En 2007, la part de marché était en forte progression, la rentabilité correcte, la notoriété rétablie, la note d'image en forte hausse, le taux de conquête satisfaisant, le taux de fidélité toujours élevé, et l'âge des clients présentait une tendance à la baisse.

Alors que nos parts sur le marché européen stagnaient entre 1990 et 1999, elles ont fortement augmenté ensuite et se maintiennent depuis 2003. Pendant la même période, celles de Peugeot et de Renault ont assez nettement décliné. La tendance est identique sur le marché français, mais comme les volumes ne sont pas les mêmes, cette évolution a permis de faire passer la proportion des ventes en France de 40 à moins de 30 % des ventes totales, ce qui réduit la fragilité de la marque, auparavant trop dépendante du marché intérieur.

Les petites phrases assassines, que je citais au début de mon exposé, ont cédé la place à des appréciations beaucoup plus positives. « *Citroën a beaucoup innové mais maintenant c'est fini* » a été remplacé par « *Citroën a retrouvé le chemin de l'innovation.* » Aux regrets des commerciaux : « *Que c'était facile de vendre des Citroën avant !* », a succédé la jalousie des vendeurs concurrents : « *Quelle chance d'avoir des Citroën à vendre !* » Les interrogations sur la stratégie, telles que : « *Quand allez-vous fusionner avec Peugeot ?* », « *Comment résumez-vous les différences avec Peugeot ?* », ou « *Quand allez-vous spécialiser Citroën dans un segment particulier ?* », ont changé de sens : « *Ne faudrait-il pas une troisième marque ?* », « *Pourquoi Peugeot n'a-t-il pas évolué comme Citroën ?* », « *À quand le prochain enrichissement de la gamme ?* » L'appréciation « *Jamais je n'achèterai une voiture Citroën : j'étais malade dans celle de mon grand-père* » a été remplacée par « *La C2 : enfin une voiture pour les jeunes* ». Et enfin, à la question « *Ah bon ? Citroën, ça existe encore ?* », a désormais succédé « *Ah bon ? Citroën a failli disparaître ?* »

En terminant, je voudrais rendre hommage au travail de toute l'équipe et en particulier à celui des commerciaux, qui nous ont permis d'obtenir ces résultats : fabriquer un bon produit ne suffit pas, si on ne dispose pas d'une équipe capable de le vendre. Deux personnes ont joué dans ce domaine un rôle capital, Jean Jacquemart pour le marché France, et Magda Salarich, pour l'Europe.

DÉBAT

Un acteur de l'intérieur

Un intervenant : *Souvent, lorsqu'on veut marquer une rupture dans une entreprise, on recrute quelqu'un de l'extérieur. Étiez-vous un ancien de Citroën ou veniez-vous d'ailleurs ?*

Claude Satinet : J'ai effectué l'essentiel de ma carrière chez Citroën, où je suis entré en 1973. J'ai occupé des postes très différents, ce qui m'a permis d'acquérir une connaissance assez approfondie de l'entreprise.

Int. : *Vous aviez donc pris part aux choix plus ou moins heureux faits en matière de gamme, par exemple ?*

C. S. : Pendant les années qui ont précédé ma prise de fonction comme membre du directoire en 1998, j'évoluais plutôt dans le secteur commercial et je n'ai donc pas été impliqué dans les choix stratégiques qui ont marqué cette période. En revanche, j'ai acquis une bonne connaissance du réseau commercial, ce qui m'a donné confiance dans la qualité de nos vendeurs.

La définition de la stratégie

Int. : *La stratégie que vous avez choisie a-t-elle été adoptée d'emblée, ou par étapes ?*

C. S. : Le choix de donner la priorité aux berlines n'a pas fait l'objet d'un consensus spontané. C'est la raison pour laquelle il est prudent de ne pas trop communiquer sur la stratégie : il faut se laisser la possibilité d'évoluer.

L'innovation descendante

Int. : *Contrairement au principe selon lequel l'innovation doit être descendante, j'ai noté que le moyeu de volant fixe n'a pas été implanté sur la C6. Pour quelle raison ?*

C. S. : C'est un de mes regrets : la C6 aurait dû sortir beaucoup plus tôt, et à la date en question, le moyeu n'était pas encore prêt. Compte tenu du retard, nous avons commis une infraction à la règle de l'innovation descendante.

L'innovation par le design

Int. : *Le titre de la conférence était Une renaissance par le design. Or, vous avez peu parlé de design.*

Int. : *L'exposé ne parlait que de design, même si le mot n'a guère été prononcé...*

C. S. : À mes yeux, le plus compliqué, dans l'industrie automobile, n'est pas de fabriquer une voiture, mais de faire en sorte qu'elle soit cohérente avec une gamme. C'est très difficile, et je fais entièrement confiance au design pour cela.

Int. : *Cela signifie-t-il que vos équipes de designers sont particulièrement talentueuses ?*

C. S. : Le talent n'est pas tout : le résultat dépend aussi de la façon dont on emploie les hommes. Ceux qui ont dessiné la C3 étaient les mêmes qui, auparavant, avaient conçu la Saxo ou la Xsara. Mais alors que précédemment on avait pratiquement dessiné les modèles à leur place, dans le cas de la C3, on les a laissés exprimer leur créativité. Quand l'exercice consiste seulement à tracer des traits entre des points déterminés à l'avance, il ne faut pas s'étonner que le résultat ne soit pas renversant.

Int. : *Les designers du C4 Picasso ont témoigné que toutes les demandes qu'ils présentaient aux techniciens étaient systématiquement acceptées : il y avait incontestablement une grande souplesse de la technique par rapport au design.*

C. S. : L'équipe technique a effectivement fourni un effort exceptionnel pour répondre à la fois au cahier des charges et aux demandes des stylistes. Certaines équipes techniques consacrent au contraire toute leur énergie à expliquer aux designers pourquoi ce qu'ils demandent n'est pas envisageable.

L'innovation conceptuelle

Int. : *Qu'en est-il de l'innovation conceptuelle ? Renault a créé la Scénic, la Twingo, la Logan, qui ont révélé de nouvelles clientèles. La C3 Pluriel était-elle une tentative de ce genre ?*

C. S. : Dans cette période, plusieurs constructeurs ont cherché à proposer des voitures offrant davantage de volume et destinées à un usage plus détendu, avec une hésitation : fallait-il opter pour des monospaces, pour des véhicules intermédiaires entre voiture particulière et fourgonnette, ou pour des breaks surélevés ? La Scénic et la Xsara Picasso relèvent de la première option. La deuxième a été illustrée par le Partner de Renault et par le Berlingo de Citroën, qui était pour nous une façon de capitaliser sur le succès de nos véhicules utilitaires légers. La Zafira d'Opel correspond à la troisième option, et c'est également l'orientation qu'a prise Peugeot avec la 307 SW. Nous avons ainsi essayé, avec nos deux marques, de couvrir l'ensemble du marché.

La C3 Pluriel correspondait au souhait de proposer une voiture de loisir dans une gamme plus modeste que celle du cabriolet classique. Mon erreur a été de laisser concevoir une voiture trop compliquée, en particulier en ce qui concernait les arches démontables : non seulement il fallait absolument recourir au mode d'emploi pour les manipuler, mais leur fabrication était très complexe, d'où des problèmes de qualité, des incidents nombreux, des modifications qui ont fait grimper le prix de revient sans forcément réduire les problèmes. En définitive, il a paru préférable de freiner les ventes.

4×4 et haut de gamme

Int. : *Pour quelle raison avez-vous persisté à ne pas vous intéresser aux 4×4, qui à l'époque représentaient un succès assuré pour l'ensemble des marques ?*

C. S. : Le marché principal des 4×4 se trouvait aux États-Unis ; nous n'y étions pas présents et ne souhaitions pas l'être. En Europe, ce marché représentait environ 50 000 véhicules par an, pour les 4×4 les plus vendus, et avec une certaine rotation dans le choix des marques. Or, en termes d'investissement, créer une plateforme de 4×4 est aussi coûteux que pour un autre véhicule, voire davantage, car les voitures fabriquées par notre groupe sont toutes des tractions avant avec le moteur en travers. Les aménagements nécessaires pour créer des 4×4 auraient été considérables, pour un espoir de volume faible.

Int. : *Avant la deuxième guerre mondiale, la France était un pays de référence pour les voitures de luxe. Comment expliquer que nous subissions désormais une sorte de fatalité qui nous empêche de réussir dans le haut de gamme ?*

C. S. : Je regrette que la C6 n'ait pas davantage de succès. Je ne crois pas que le produit soit en cause. Le principal marché du haut de gamme en Europe se trouve en Allemagne, et le chauvinisme allemand en la matière est très développé. Alors qu'en France, on a tendance à

critiquer systématiquement les produits nationaux, en Allemagne, c'est plutôt le contraire : on pare les produits nationaux de toutes les vertus et on trouve tous les défauts aux produits étrangers. Au-delà de l'Allemagne, la presse spécialisée, y compris celle qui est vendue en France, est très largement d'origine allemande, et elle apporte un soutien très fort à l'industrie automobile allemande. Cela dit, ce n'est pas une raison pour arrêter de travailler sur ce segment, sans quoi on s'exposerait à un phénomène de dominos : après avoir renoncé aux voitures haut de gamme, on abandonnerait la moyenne gamme, et l'on finirait par vendre... des vélos.

Int. : *Pour concurrencer les voitures de prestige allemandes, ne faudrait-il envisager de créer un moteur plus puissant que celui de la C6 et de le relier à l'arrière par des moteurs électriques ?*

C. S. : Nous avons réalisé un *concept car* de ce type, mais nous n'avions pas beaucoup d'espoir de le commercialiser. Nous avons préféré conserver un positionnement crédible. Aux dirigeants actuels de voir s'ils peuvent en changer aujourd'hui.

Une R&D pour chaque marque

Int. : *Dans la mise en œuvre de la stratégie "un groupe, deux marques", quel est le sort réservé à l'innovation ? La R&D est-elle commune ?*

C. S. : J'ai quitté PSA en 2007 ; je ne peux donc vous parler que de la stratégie suivie dans les années 1997-2007, et non de la stratégie actuelle. Sur le plan hiérarchique, les équipes de designers appartenaient à la même direction, mais sur le plan fonctionnel, elles dépendaient de chaque marque, ce qui les amenait à travailler séparément et à entretenir peu de contacts. Leur direction commune avait essentiellement pour mission de s'assurer qu'il n'y avait pas de recouvrements possibles : en matière de style, on peut subir inconsciemment un effet de mode et adopter la même orientation que ses concurrents. Paradoxalement, le rôle de la direction était donc d'empêcher les équipes de converger. Il en allait de même avec nos deux équipes de rallye : cela ne constituait peut-être pas l'utilisation la plus économique des ressources, mais incontestablement c'était la meilleure stimulation imaginable.

L'utilisation du nom Picasso

Int. : *Sur le plan juridique, comment avez-vous été autorisés à utiliser le nom de Picasso ?*

C. S. : Ce nom est la propriété de la famille Picasso : il aurait été hors de question de l'utiliser sans disposer de l'accord plein et entier des héritiers de Pablo Picasso.

Int. : *Vous avez donc payé pour avoir ce droit ?*

C. S. : C'est généralement de cette façon qu'on se met d'accord avec quelqu'un qui dispose d'un bien qu'on souhaite pouvoir utiliser...

Int. : *Pour quelle raison avoir choisi ce nom de Picasso ?*

C. S. : C'est le résultat d'une opportunité plutôt que d'un projet précis. Nous savions que si nous sollicitons la famille Picasso, elle accepterait probablement. Nous étions à la recherche d'un nom qui bénéficie d'une notoriété mondiale homogène. Les enquêtes montraient que partout dans le monde, l'image de Picasso était celle d'un très grand peintre, innovant, moderne et même avant-gardiste, avec peu de connotations péjoratives. La famille Picasso a été d'accord pour donner le droit d'utiliser son nom en considérant que la voiture en question présentait un dessin original et innovant.

La folie Citroën a-t-elle disparu ?

Int. : *Dans mon esprit, la marque Citroën est associée à une sorte de folie géniale qui a donné la Traction avant, la 2CV, la DS... Je ne l'ai pas retrouvée dans votre exposé, et j'ai plutôt entendu des discours un peu trop raisonnables pour Citroën : serait-ce la cause du déclin de cette marque ?*

C. S. : Dans un contexte de concurrence sévère, où la question de la survie de l'entreprise est posée, on ne peut pas se permettre d'attendre l'apparition miraculeuse d'une idée de génie, d'autant qu'en 70 ans, l'industrie automobile a accumulé une expérience qui rend assez faible la probabilité de voir émerger des innovations vraiment "folles". Il vaut mieux adopter une démarche plus contrôlable, qui garantisse à peu près les chances de succès. Je ne crois pas que le déclin de la marque dans les années 1980 s'explique par une évolution vers des pratiques trop raisonnables. En revanche, Citroën a commis une dramatique erreur d'investissement. À la fin des années 1950, toutes les usines étaient installées dans la région parisienne ; au début des années 1970, elles avaient toutes été déplacées ailleurs. Non seulement cela a coûté très cher, mais pendant ce temps, l'entreprise a oublié de travailler sur son cœur de métier. Au début des années 1970, elle disposait probablement du meilleur outil industriel, mais elle ne produisait plus de bonnes voitures.

Les relations avec les fournisseurs

Int. : *Comment gérez-vous les relations avec vos fournisseurs en matière d'innovation ?*

C. S. : Les phares orientables ont été conçus par nos fournisseurs, et une partie significative des innovations vient d'eux. Cela dit, un fournisseur peut faire des propositions, mais il ne peut pas réaliser l'intégration de l'innovation dans la voiture. En général, les négociations prévoient un délai pendant lequel l'innovation est réservée au constructeur qui a prévu de l'intégrer.

Int. : *Pour des innovations telles que le pare-brise panoramique ou le Stop & Start, vous n'avez pas l'exclusivité.*

C. S. : Le Stop & Start est fabriqué par Valeo, mais nous avons mis plus de six ans à mener à bien son intégration au véhicule : nos concurrents rencontrent certainement les mêmes difficultés. Le pare-brise panoramique n'est pas protégé mais c'est une innovation stylistique, pour laquelle tout imitateur serait qualifié de plagiaire, ce qui n'est pas forcément très valorisant. Par ailleurs, sa fabrication est loin d'être simple.

Les préoccupations écologiques

Int. : *L'année 1997 a marqué le point de départ de la Prius Toyota. N'êtes-vous pas passé à côté d'une occasion exceptionnelle, en ne vous intéressant pas au moteur hybride ?*

C. S. : Même si nous avions eu envie de nous lancer dans cette technologie, nous n'en aurions pas eu les ressources financières, et personnellement je suis convaincu que les moteurs hybrides n'ont pas d'avenir. Toyota a réussi à persuader l'ensemble des pouvoirs publics, y compris en France, que c'était la solution optimale, mais pendant ce temps, cette marque a continué à développer les autres technologies de moteur, preuve qu'il ne s'agissait que d'un écran de fumée et d'un outil de communication. Pour notre part, nous avons mis l'accent sur la réduction de la consommation et sur le filtrage des particules, qui me paraissent des démarches plus efficaces en termes de protection de l'environnement.

Int. : *Beaucoup de constructeurs s'orientent maintenant vers le moteur électrique. PSA a une longue expérience en la matière.*

C. S. : Pendant des années, Citroën a été le premier vendeur de voitures électriques dans le monde, mais avec des volumes extrêmement faibles : 7 ou 8 véhicules vendus par jour. L'un de nos handicaps était que nous avions conçu ces voitures comme des dérivées de voitures

thermiques, ce qui revenait à cumuler les inconvénients : à leur poids déjà important s'ajoutait celui des batteries, et elles offraient des performances de dynamisme et de choc largement excessives, puisqu'il n'y a guère de probabilité qu'une voiture électrique roule à 150 km/h ou davantage. Si l'on veut véritablement développer les voitures électriques, il faudra imaginer des véhicules spécifiques, et aussi résoudre la question des infrastructures. À Paris, le stationnement des voitures électriques est gratuit et un réseau de chargeurs a été installé, mais il n'est dimensionné que pour quelques centaines de véhicules. Que se passerait-il si la moitié des véhicules parisiens étaient électriques ? Il ne suffit pas de résoudre les problèmes liés au véhicule lui-même, mais aussi réfléchir à son intégration dans la ville.

Présentation de l'orateur :

Claude Satinet : ancien élève de l'École polytechnique, ingénieur des Télécommunications ; après quelques années passées à l'ORTF, il a fait toute sa carrière dans l'automobile en entrant chez Citroën en 1973 quelques mois avant le rachat par Peugeot ; il a occupé des postes variés dans l'informatique, la gestion, les finances et le commerce ; il a terminé sa carrière en étant de 1998 à 2007 membre du directoire de PSA et directeur général de Citroën.

Diffusion juillet 2008