



GRH 32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

**Mutations de l'environnement, mutations
des organisations, mutations de la GRH ?**

La métamorphose du dauphin : une analyse des réseaux égocentrés au sein des constructeurs automobiles français (1945-2000)

Jean-Christophe SCILIEEN, Maître de Conférences à l'Université Le Havre Normandie (ULHN),
Faculté des Affaires Internationales, Laboratoire NIMEC, j.scilien@univ-lehavre.fr,
jscilien@hotmail.com.

Résumé¹ :

Le choix du « dauphin » s'inscrit dans ce processus social de sélection du manager : à l'origine, il désigne un processus de succession managériale interne (PSM), par lequel le P-DG en exercice désigne personnellement et relativement longtemps à l'avance son successeur.

La question de recherche sera de comprendre pourquoi et comment ce système s'est perpétué dans le secteur automobile de 1945 à 2000, au sein de Renault et Peugeot ? La continuité stratégique est-elle la traduction des décisions du Dauphin ? Le mode de prise de décision de ce dernier est en effet imprégné par la culture de l'entreprise, dont il est issu. Il nous faudra appliquer une méthodologie exploratoire en méthodologie historique, dite égocentrée : elle traduira notamment l'évolution du top-management, sur la base des quatorze derniers PDG de ces groupes.

Mots clés : Succession managériale, dauphin, automobile, réseaux, processus

¹ Cette communication est dédiée à Jean, Marcel, Edouard BESSE (1933-2015).

INTRODUCTION

La littérature de recherche oppose de manière fréquente le profil du patron « propriétaire », de celui d'un manager « non propriétaire » ; alors qu'entre les deux, il existe le plus souvent une homogénéité sociale. Que le capital soit familial ou non, l'existence de grandes entreprises au capital dispersé entraîne un processus de recrutement de dirigeants nécessairement différent de celui des successions patrimoniales dans les entreprises familiales traditionnelles. Comme l'indique Joly (1994) : « *le patron ne naît plus patron, il est « construit » par l'entreprise sur la base d'exigences en apparence seulement scolaires et professionnelles qu'il convient de préciser* ».

Le choix du dauphin s'inscrit dans ce processus social complexe de sélection : il désigne un processus de succession managériale (PSM) interne, par lequel le P-DG en exercice désigne personnellement, et relativement longtemps à l'avance, son successeur. Le premier prépare ainsi le dauphin à prendre sa suite : s'il l'accepte, le PSM va se traduire par l'acquisition d'une expérience professionnelle spécifique, parfois longue, le plus souvent durant plusieurs années, et parfois même beaucoup plus (deux décennies). Ce processus peut être anticipé et planifié car, le terme du mandat du P-DG est connu à l'avance : soit un souhait personnel connu de tous de passer la main à un moment donné, soit simplement l'atteinte de l'âge de départ à la retraite, si le P-DG est salarié et non propriétaire de l'entreprise. Le P-DG sortant peut parfois demeurer actif, en étant Président d'honneur de l'entreprise, ou en occupant encore des fonctions officielles dans l'entreprise (exemple de Danone).

L'embauche d'un successeur en vase clos, sans s'ouvrir à l'extérieur, engendre un risque de mimétisme stratégique avec la gestion de son prédécesseur : ce processus n'est pas sans rappeler le phénomène de reproduction sociale, décrit Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron dans *Les Héritiers* (1964). Dans le sens inverse, la connaissance des rouages de l'entreprise et de sa culture interne sont des éléments objectifs de réduction des risques d'erreurs stratégiques. Notre terrain de recherche étant celui de l'industrie automobile, ce secteur a évolué de manière radicale sur une longue période : désintégration de la filière, l'essentiel de la valeur ajoutée (80%) de l'automobile étant localisée au niveau des équipementiers, évolution des ruptures technologiques (véhicule électrique), impact récurrent des crises de l'énergie, mutations sociologiques... Tout cela porte à mettre en position de décideur une personne compétente d'un point de vue du produit, comme des techniques, et donc issue du sérail (de « la maison » pourrait-on dire)...

Sur plusieurs décennies, on peut parfaitement imaginer que la forme originale du dauphin a évolué. Bien évidemment, les accidents et les décès imprévus des dirigeants, voire la survenance de crise majeure, peut mettre à l'épreuve la reproduction de ce système de succession. De la même manière, l'âge élevé d'un PDG lors de son premier mandat peut raccourcir la durée d'apprentissage du dauphin désigné. Ce processus de sélection a lieu dans des conditions différentes et à des dates différentes : nationalisation en 1945 de Renault ; rachat de Citroën en 1975 et recul constant du poids de l'actionnaire familial par rapport à 1945.

La problématique de recherche est la suivante : comment expliquer la longévité et l'évolution du PSM au sein de groupes industriels, dont le contrôle du capital a fortement évolué sur la période ?

Notre méthodologie sera exploratoire. Outre une analyse descriptive du phénomène grâce aux archives des deux groupes, nous établirons des réseaux égocentrés à partir du noyau actionnarial de décision, pour appréhender le phénomène de PSM. Nous chercherons à comprendre au travers des réseaux égocentrés les déterminants des trajectoires de PSM dans le temps. La comparaison des trajectoires individuelles doit nous permettre de mieux saisir les moments clés, à partir desquels elles s'infléchissent, et leurs impacts sur la gestion des groupes en question.

1.Design de la recherche

1.1. Revue de la littérature reliée au PSM

La question de la PSM renvoie à deux problématiques différentes : la première renvoie à la question de la pérennité de l'organisation, et donc à la problématique de la transmission de l'entreprise familiale ; la seconde renvoie paradoxalement à la théorie de l'enracinement du dirigeant.

Dans la *première théorie*, il est reconnu que les entreprises familiales connaissent une étape décisive et à risque, à l'occasion de leur transmission à la génération suivante. Le choix du dauphin peut donc être appréhendé comme l'expression de la gestion du risque de rupture par le propriétaire de l'entreprise à un instant donné : le risque à éviter est le choix d'un successeur familial, qui ferait défaut à terme dans sa tâche de perpétuer la propriété de l'organisation aux générations suivantes. L'Etat français est parfaitement conscient de la nécessité de perpétuer les entreprises familiales dans le temps, et incite à une gestion précoce et globale des questions managériales et juridiques liées à la transmission de l'organisation (Chalançon, 2015, pacte Dutreil). D'une certaine manière, la politique de l'Etat va influencer les choix de succession managériales des entreprises. Le pacte Dutreil impose par exemple un engagement collectif de conservation des titres et suppose donc un certain rapport de confiance entre les associés pour que ceux-ci soient prêts à s'engager collectivement auprès d'un dauphin, à conserver les titres placés sous le pacte, avec un risque de remise en cause des avantages obtenus pour tous dans le cas où l'un des signataires manque à ses engagements. Plus le nombre de titres est grand, plus le nombre de signataires est important et plus les risques de rupture de l'engagement sont conséquents. La durée totale des engagements et leur diversité (engagement collectif, individuel, durée d'exercice de fonctions de direction) peuvent également être perçues comme contraignantes. A l'aune de la transmission à titre gratuit de la PME, il restera toujours pour le dirigeant et ses conseillers à exploiter une dose de psychologie et de lucidité. Il reste, en effet, que la spécificité de la PME familiale réside toujours dans le fait que la transmission d'une génération à une autre peut susciter nombre de passions irrationnelles, échappant tant à la gestion, qu'au droit. La complexité de la succession renvoie aux questionnements relatifs au maintien du pouvoir d'une famille, ou d'un leader majeur. Ainsi, sur une autre échelle, le choix du dauphin est parfaitement illustré par la stratégie de succession mise en place par Napoléon I (1769-1821). Dès l'avènement du Consulat fin 1799, la question de cette succession se manifeste par la mise en place de dauphins, issus du cercle familial ou privé. Devenu empereur, il met en place une stratégie familiale européenne, plaçant les siens sur les trônes des souverains renversés, nouant ou défaisant des alliances matrimoniales au gré de l'évolution du projet personnel. Après avoir adopté les enfants du premier mariage de Joséphine, Eugène et Hortense de Beauharnais, il envisagera la succession par le biais de ses neveux, fils d'Hortense et de son frère Louis, avec

ceux de Joachim et Caroline Murat (Letizia Murat, Napoléon-Louis, Louis-Napoléon Bonaparte, le futur Napoléon III ; mais aussi, Louise, Achille et Lucien Murat).

Dans la *seconde théorie*, le dauphin se matérialise comme la volonté implicite de lutter contre l'enracinement potentielle d'un dirigeant, traduisant le processus par lequel un manager tente de se rendre irremplaçable, ou incontournable, pour bloquer certaines évolutions et/ou empêcher son remplacement. Le stratagème le plus fréquemment employé consiste à rendre leur remplacement coûteux. La théorie de l'enracinement peut être préjudiciable à l'entreprise si les intérêts des dirigeants et des actionnaires ne sont pas convergents. Certes, le Dauphin peut être issu hors du cercle familial si la descendance n'est plus présente lors de la succession, mais dans ce cas, le dauphin non familial devra appliquer un comportement *mimétique* à celui d'un manager familial. Il devra privilégier à la fois la pérennité de l'organisation et l'accroissement du pouvoir du propriétaire d'origine. Cet effort de mimétisme indirect est conforme aux travaux de Stiglitz, qui a notamment démontré que la politique d'investissement constitue notamment un outil d'enracinement majeur pour le dirigeant. L'ancienneté du PSM dans l'entreprise et le processus de mimétisme se doublent d'une intégration progressive au milieu dirigeant. Les dauphins ont gravi bien évidemment les différents échelons de la hiérarchie de l'entreprise. La promotion repose aussi sur une relation privilégiée avec le prédécesseur (Joly, 1994, parle de « *père adoptif* », 1994).

Le nouveau P-DG mime d'une certaine manière le fonctionnement d'une entreprise familiale : celle où le patriarche choisit le fils, ou la fille, qu'il considère le (la) plus apte à prendre la suite des affaires. L'absence de lien familial des dauphins avec les présidents précédents est compensée par une exigence d'une fidélité ancienne à l'entreprise qui garantit leur conformité : le dauphin se caractérise par une longue expérience acquise au sein de l'entreprise, il peut y avoir parfois deux dauphins potentiels à la succession. Dans sa forme historique, le PSM est souvent associé à l'existence de l'enracinement des P-DG antérieurs. De fait, l'un est en partie la conséquence de l'autre : pour bien former le dauphin, le P-DG exerce plusieurs mandats de direction consécutifs. Leur notoriété est construite par leur fonction, la presse contribuant à identifier l'entreprise à la personne qui a le titre de président du directoire. Le successeur est choisi par cooptation dans des filières étroitement régulées. Même si la position de patron permet l'acquisition d'un capital individuel important, le statut obtenu de personnalité demeure lié à la fonction principale dans l'entreprise. Il ne lui survit pas durablement, et se transmet à un dauphin qui n'est pas un héritier du sang. Ce système permet à la fois l'appropriation des avantages du pouvoir par un cercle restreint de dirigeants et le détachement de l'organisation par rapport aux aléas individuels. L'exigence professionnelle semble protéger l'entreprise des pressions extérieures, qu'elles soient bancaires ou politiques. Elle lui permet de garder la maîtrise interne de son recrutement.

1.2.Problématique de recherche et choix des sources d'archives

Appliqués à notre terrain de recherche (firmes automobiles françaises), cette relation père-fils, ou filiale (1.1.), entre PDG et dauphins transparait dans les relations internes personnelles entre dirigeants de la Régie Renault.

Ainsi, deux managers sont des collaborateurs directs de très longue date du PDG Dreyfus en place (Bernard Vernier Palliez –BVP- dès 1945, puis Bernard Hanon en 1976, sont devenu

des amis personnels du Président Dreyfus, ils ont par ailleurs été embauchés par ce dernier). En 1945, BVP entre à 27 ans chez Renault, au département Gestion de personnel : il devient en 1948 Secrétaire Général de la Régie Renault. Il a en charge de préparer les dossiers stratégiques et travaille sur des missions de réorganisation, notamment dans le domaine du poids lourd. Bernard Hanon est embauché à la Régie Renault en 1959.

Pour des raisons d'ancienneté et de légitimité, Vernier Palliez deviendra donc PDG de la Régie en décembre 1975 : il désignera ensuite en 1979 son successeur, Hanon comme DG adjoint, puis, directeur général de Renault en 1980. Ce processus ira à son terme car il sera nommé par le gouvernement en août 1981 président-directeur général de la Régie, pour prise de fonctions en décembre 1981 en remplacement de Bernard Vernier-Palliez.

Ce processus est également visible au sein de PSA. Alors que la structure de propriété du capital a été fortement modifiée au sein des deux constructeurs français (nationalisation/ puis dénationalisation pour l'un ; contrôle exclusif familial/ puis dilution pour l'autre), comment expliquer la survivance du choix du dauphin durant plus d'un demi-siècle au sein de groupes aussi différents ? Et avec quelles incidences pour l'entreprise ?

Notre étude longitudinale part de la nomination du premier dauphin à partir de 1945, jusqu'à la nomination du successeur du P-DG au début des années 90, soit plus de quatre décennies successives. Nous combinerons les archives documentaires écrites (voir bibliographie), avec les archives audiovisuelles d'époques, disponibles à l'Institut national de l'audiovisuel (Ina) dans les catégories *Actualités* et *Emissions*.

Le premier fonds par son importance est celui des Archives des constructeurs (procès-verbaux de conseil d'administration, Renault (AR), Peugeot et Citroën (APSA)), et de celles de la Société d'Histoire du Groupe Renault (SHGR). Sur le dernier fond, il est dénombré l'équivalent de 3.700 pages d'articles sur Renault et 26 Conférences de cadres dirigeants. Son exploitation dévoile de nombreuses informations confidentielles et non communiquées à la presse, permettant d'éclairer d'un jour nouveau les intentions réelles des acteurs. Le deuxième fonds est celui de l'Ina (Institut National de l'Audiovisuel) : 185 vidéos sur la période de recherche sont relatives à la Régie Renault, dont dix-huit seront sélectionnées pour notre objet d'étude. Ces matériaux nous permettent de disposer des interactions *brutes* entre acteurs clés des sociétés (Etat, Ministre de tutelle, P-DG, journalistes) qui, étant enregistrées le plus souvent en direct, donnent des indications pertinentes pour notre recherche. La deuxième source de données sera constituée des Archives de presse du Journal *Le Monde* (AJLM) et du fonds documentaire du Ministère de l'industrie. Sur la dernière décennie, 1987-1997, avec le mot clé Renault par exemple, il est dénombré 920 articles de presse AJLM, cela permet un suivi chronologique précis (hebdomadaire) des décisions du groupe, du changement dans l'organisation et les fonctions des candidats potentiels (soit l'équivalent de deux articles en moyenne par semaine) : plusieurs articles seront plus particulièrement mis en avant dans les notes de notre étude.

1.3. Les caractéristiques du Dauphin et sa comparaison avec l'Allemagne

Le choix du dauphin, comme recrutement des P-DG des trois grands constructeurs automobiles français de l'après-guerre (Renault, Peugeot, Citroën) n'est pas une spécificité culturelle française, elle doit plutôt être considérée selon Joly comme idéal-typique d'un modèle allemand.

Appliquées aux trois grandes entreprises allemandes (Bayer, Basf, Hoechst) de la chimie sur la première moitié du vingtième siècle, le chercheur remarque que la durée du mandat est strictement encadrée pour empêcher une appropriation trop personnelle du pouvoir (échantillon de quatorze P-DG, pouvoir détenu entre 8 et 11 ans en moyenne). L'hétérogénéité sociale et géographique des origines des P-DG trouve sa limite dans l'exclusion des milieux populaires liée aux exigences académiques élevées.

L'encadrement de mandat semble être un élément discriminant entre la France et l'Allemagne. En effet, concernant les P-DG non propriétaires de nos trois groupes (fusion de Peugeot et Citroën en 1974), notre échantillon est identique, soit 14 P-DG (en y rajoutant respectivement, les nominations de Ghosn en 2005 et Varin en 2009). Il se décompose comme suit : soit huit pour Renault, et six pour PSA (ayant exclu les deux derniers P-DG familiaux).

On note une forte disparité des durées de mandat (tableau 1) : cela montre la possibilité d'un effet d'appropriation par le manager. Les deux cas les plus visibles sont Pierre Dreyfus (20 ans de mandats, de 1955 à 1975) pour la Régie, et Jacques Calvet (13 ans de mandat, à partir de 1984) au sein de PSA.

Tableau 1. Comparatif des durées de mandats

RENAULT	durée	PSA	durée
Lefauchaux	10*	Peugeot Robert I	31
Dreyfus	20	Peugeot JP III	23
Vernier Palliez	6	Jordan	8
Hanon	4	Gautier	4
Besse	2*	Parayre	7
Levy	6	Calvet	13
Schweitzer	13	Folz	8
Ghosn	13	Varin	5
* décès			

Outre les questions d'âges élevés des individus (Gautier et Lévy par exemple), ou cas particuliers (ex. Besse, assassiné), les mandats les plus courts désignent souvent l'échec de la gestion du P-DG (exemple de Hanon et Varin, tous deux limogés par l'actionnaire de référence).

Qu'il s'agisse des groupes français ou allemands, l'origine géographique des P-DG est aussi dispersée que l'origine sociale. Pour le cas allemand par exemple, ces patrons sont nés dans de multiples régions d'Allemagne, souvent dans des villes petites ou moyennes. Aucun n'est né à Berlin, Munich, Francfort ou Hambourg ; deux seulement à Stuttgart et un à Cologne.

Si les futurs grands patrons ne se recrutent pas dans la grande bourgeoisie d'affaires, tous sont issus au moins d'une petite bourgeoisie commerçante ou administrative. On ne relève parmi eux aucun enfant d'ouvrier ou de paysan : un seul P-DG, indique une profession paternelle (forestier) qui semble le rapprocher des milieux populaires. C'est également le cas pour deux personnes concernant Renault : le père de Georges Besse est réparateur de lignes aux PTT, les parents de Raymond Lévy ont des origines modestes (émigrés de Grèce en 1927).

Les exigences universitaires des dauphins sont des conditions nécessaires, mais pas suffisantes pour accéder à l'élite industrielle. Pour le cas français, on pourrait émettre l'hypothèse que ceux qui parviennent au sommet se distinguent par la fréquentation de

certaines formations (ENA, Mines Polytechnique, HEC, Centrale). Cette focalisation sur certaines formations est beaucoup moins marquée en Allemagne : pour autant, le comparatif est biaisé en partie, car Il n'existe pas en Allemagne de filières d'excellence privilégiées comme l'École polytechnique en France. Pour le cas français, les dauphins futurs dirigeants ont le plus souvent mené toute leur carrière au sein de la même entreprise, mais cela était plutôt le cas dans les années 1945 à 1980.

Les patrons allemands étudiés se sont effectivement tous retirés entre 63 et 66 ans. Ces règles d'âge limitent l'intensité de la compétition au sein du directoire, d'autant plus que certains membres sont écartés d'office par la fonction qu'ils occupent (les directeurs juridiques, du personnel en particulier). Il y a donc rarement plus de deux ou trois prétendants possibles. Des « parachutages » extérieurs au milieu habituel peuvent être perçues comme illégitimes. Les échéances peuvent de toute façon, sauf décès prématuré, se prévoir longtemps à l'avance. Ces entreprises appliquent en effet, sans que cela corresponde à une obligation légale, une limite d'âge stricte. Aucun dirigeant ne peut rester P-DG de la Régie au-delà de 65 ans, sauf dans le cas de PSA, groupe familial, qui fixe ses propres règles. En France, les âges de sortie sont donc disparates, signe de pratiques différentes, mais aussi du passage d'une crise structurelle.

Tableau 2. Âges de sortie des P-DG – Automobiles

age sortie	RENAULT	age sortie	PSA
57*	Lefaucheur	68	Peugeot Robert I
68	Dreyfus	68	Peugeot JP III
52	Vernier Palliez	73	Jordan
54	Hanon	71	Gautier
59*	Besse	47	Parayre
64	Levy	66	Calvet
59	Schweitzer	56	Folz
64	Ghosn	62	Varin

Les entreprises automobiles ont toutes deux connues de graves difficultés financières, dans la période « 1980-1986 ». La baisse des résultats et la hausse de l'endettement expliquent la sortie des deux P-DG respectifs à des dates proches : septembre 1984 (PSA) et janvier 1985 (Régie Renault). Soit un limogeage d'Hanon, servant de bouc émissaire aux difficultés (l'Etat ayant refusé son plan social de mars 1983, la presse n'ayant jamais été informée de ce refus). Soit un départ équivalent côté PSA : Parayre préférera démissionner, on lui reprochera une stratégie de croissance externe trop risquée, dans un contexte automobile en crise (reprise de Chrysler et de la marque Talbot).

1.4. Traits caractéristiques PSM dans le cadre de notre terrain de recherche

Lorsqu'un nouveau patron est nommé, il apparaît au tout début dans l'ombre de son prédécesseur. La presse joue un rôle important pour consacrer un dirigeant comme patron. Aussi bien les quotidiens que les revues d'affaires spécialisées se chargent de sa présentation. Il devient une « personnalité » dont l'importance justifie qu'on lui consacre des portraits comportant de nombreux détails sur sa trajectoire professionnelle.

Des interviews lui permettent non seulement d'exposer ses projets, mais aussi de s'exprimer sur des sujets plus généraux, comme la politique industrielle de la France (ex. interview de

Hanon en janvier 1984, voir notes) ; ou situation économique européenne ou les échéances politiques (ex. interviews de Calvet, J. dans la presse, voir notes après bibliographie). Leurs opinions personnelles deviennent d'intérêt public. La position de ces patrons leur apporte donc des profits symboliques significatifs, en termes de notoriété, tant qu'ils sont PDG.

Une succession à la présidence du directoire est d'ailleurs souvent l'occasion pour la presse de consacrer un article à l'entreprise. La « politique » ou les « stratégies » de l'entreprise sont largement identifiées à la personnalité du nouveau P-DG (ex. Hanon et son expansionnisme américain pour la Régie). L'évolution des résultats financiers (ou des pertes) est largement associée à leurs initiatives supposées. L'ensemble qui constitue le groupe industriel est présenté comme leurs « choses ».

Ces rapprochements avec les pratiques dynastiques ne sont pas que des facilités journalistiques gratuites. Ils reflètent également le caractère très fermé de ces successions managériales. Le dauphin n'a certes pas à être lié par le sang ou par le mariage à son prédécesseur, mais les conditions de l'adoption sont strictes. Le PSM doit avoir démontré une allégeance particulièrement grande à l'entreprise et à ses dirigeants. S'ils ne l'ont pas élevé - ni au sens étroit, ni au sens large dans la mesure où aucun n'est né dans la grande bourgeoisie industrielle (comme les PDG de l'échantillon allemand) —, ceux-ci ont eu le temps de s'assurer qu'il présentait toutes les garanties de conformité. Tous les patrons étudiés ont en effet effectué l'essentiel de leur carrière dans l'entreprise dont ils deviendront président.

Ces « héritiers-managers » présentent donc des garanties de fidélité comparables à celles d'héritiers du sang. Mais le vivier initial étant beaucoup plus large, il permet un fonctionnement plus régulier du système. Les successions ne sont pas, comme dans les entreprises familiales, soumises aux aléas de la naissance, de l'âge, de la capacité ou des souhaits personnels des enfants. L'ouverture sociale, scolaire et professionnelle du recrutement, même relative, est suffisamment grande pour qu'il se trouve toujours au moins un prétendant conforme.

2. Contextualisation historique concernant le fonctionnement de la Régie et de PSA

2.1. Les trajectoires PSM de Renault

Parfois, le dauphin interne n'est pas encore désigné officiellement désigné en amont, mais les circonstances exceptionnelles de la vie le projettent au-devant de la scène, car il faut remplacer d'urgence le P-DG (ex. mort tragique à 57 ans de Pierre Lefauchaux, PDG de Renault en février 1955). Le vice-président du conseil d'administration, depuis 1948, avec qui il avait des contacts personnels excellents, occupera de facto cette position personnelle : il s'agira de Pierre Dreyfus (rentré au conseil en décembre 1947). Dans ce cas particulier, c'est l'actionnaire Etat, qui désigne le dauphin interne.

La dimension personnelle et humaine joue toujours un rôle dans ce statut particulier, signe peut être de la recherche d'une continuité stratégique ou de gestion. Plus de trois décennies plus tard, en mai 1992, Louis Schweitzer succédera à Raymond Lévy, ayant été embauché en avril 1986 par Georges Besse pour lui succéder. Raymond Lévy (1986-1992) a perpétué le choix de son prédécesseur, assassiné le 17 Novembre 1986, qu'il connaissait personnellement (même école, Polytechnique, même génération). Sa première déclaration à la presse en tant que nouveau P-DG le 17 décembre 1986 actait de sa continuité et de la fidélité du choix de

Georges Besse : « *mon premier soin va être de poursuivre l'œuvre de [son] prédécesseur* » (Ina, 0''38', Lévy, R. « *Première interview télévisée en tant que Président* », 1''47', Conférence de presse à Bruxelles, JT 20 h A2).

Sur les quatre derniers Présidents de la Régie Renault (de Dreyfus à Lévy, voir tableau 1), on constate qu'il existe systématiquement plusieurs connexions antérieures à l'intégration au sein de la Régie. Avant d'être nommés à la Régie, Président et avant, membre du comité exécutif de la Régie ⁽²⁾ : M. Hanon connaissait parfaitement M. Dreyfus, ministre de tutelle, car ce dernier l'avait lui-même embauché en 1959 à la Régie ; M. Besse connaissait M. Hanon, ayant des relations amicales avec lui bien avant sa venue à la Régie en 1985 ; M. Lévy connaissait M. Besse, car sortis de la même école d'ingénieurs à un an d'intervalle ; M. Schweitzer (ENA, monde politique) connaissait M. Besse à partir de mars 1983, en tant que directeur du cabinet du ministre de l'industrie.

Les deux dirigeants (Besse et Lévy) entament la fin de leur carrière professionnelle, lorsqu'ils deviennent Présidents de la Régie à 22 mois d'intervalle (Besse en janvier 1985, Lévy en décembre 1986). Ils vont en fait dupliquer leurs méthodes de travail durant leurs parcours professionnels antérieurs (Cogema, Elf, Péchiney). Les traces de l'un (M. Besse) vont diriger en large partie les décisions de l'autre (Lévy), notamment en ce qui concerne le choix du Dauphin.

Les connexions et échanges entre monde managérial de la Régie et le monde politique sont fortes : cela est normal, Renault étant une Régie Nationale, de 1945 à fin juin 1990 (deviendra SA publique en juillet 1990, puis sera privatisée, en 1996).

Le monde politique est soit une possibilité d'entamer une seconde carrière après la Régie, soit un vivier de Managers de la Régie. Sur dix managers faisant partie de l'exécutif de la Régie, dont les cinq derniers Présidents, il apparaît que la grande majorité relève typiquement de cette forme d'entre soi sociologique : pour ne citer que cinq exemples sur les cas sélectionnés, concernant l'après Régie, trois managers sont devenus Ministres ou ambassadeur après la Régie (MM. Beullac, Dreyfus, Vernier Palliez), un autre manager est devenu Président du CDR (M. Lévy). Concernant l'avant Régie, un manager était ancien Directeur de cabinet du Ministre de tutelle (M. Schweitzer) etc... Outre M. Besse, la seule exception est MM. Hanon et Jardon, qui sont demeurés dans le privé, après leur sortie de la Régie (le premier est parti administrer une société en conseil d'informatique). Ces échanges de trajectoires sont le signe que les deux mondes se côtoient en permanence.

2.2. Les données historiques marquant la période pour Renault

Fin 1984, la Régie Renault est en situation de quasi-faillite. Les capitaux propres de la Régie sont nuls, les pertes sont récurrentes depuis 1982, et mêmes abyssales en fin d'année : soit, 2,8 Milliards d'euros de déficit sur une seule année.

Démittant le 20 Janvier 1985 son Président Hanon, B.³, moins de sept mois après avoir renouvelé son mandat⁴, la nomination couperet de Besse G. par l'Etat constituera un tournant majeur et une *rupture* nette (c'est la seule fois où le Président de la Régie Renault

² Les trois premiers Présidents, MM. Lefaucheur, Dreyfus et Vernier Palliez sont issus du milieu historique de la résistance française propre à la Régie

³ Sous la tutelle du Ministre du redéploiement industriel, Mme Cresson, E. : Gouvernement « Fabius » mis en place le 17/07/1984.

⁴ Ministre de l'Industrie, Fabius, L., sous le Gouvernement Mauroy II.

sera remercié par sa tutelle). Côté gouvernance, depuis 1955, le président était choisi par l'Etat à l'intérieur de l'entreprise elle-même, selon la règle implicite d'un « dauphin » désigné ou pressenti⁵. Cette règle s'arrête nette, compte tenu de la situation d'échec économique de la Régie, renvoyant à l'insuffisance perçue de l'ensemble du management par l'actionnaire-Etat (M. Besse G.⁶ n'était pas issu de la Régie, il était antérieurement Président de Péchiney). L'Etat recapitalisera la Régie, mais de toute façon il n'avait guère le choix⁷ vu l'ampleur du déséquilibre financier accumulé, remontant pour l'essentiel à partir de 1982 (Annexe 3. Réponse Ministère). Localement parlant, de 1982 à 1984, Billancourt avait certes été partiellement modernisé : l'attribution de la fourgonnette express avait donné un peu de temps pour la gestion des effectifs, et surtout avait permis une amélioration des compétences en interne. Cependant, une recapitalisation urgente de la Régie dans sa globalité devait être planifiée. Elle aura lieu en deux temps : la première significative date de 1985 sous le gouvernement Fabius. En cumul, l'Etat procède à une injection de fonds de 8 milliards de francs, (soit 1,8 milliard d'euros ; une autre aura lieu en 1986 sous le gouvernement Chirac). M. Besse avait à cette période les pleins pouvoirs pour redresser les comptes⁸, adapter les effectifs à la production et appliquer une stratégie gestionnaire pour l'entreprise publique, devant se traduisant par l'arrêt du déficit. Le projet de changement de statut juridique de la Régie sera discuté plus tard à l'Assemblée Nationale le 12 décembre 1987, puis reporté *sine die* compte tenu des enjeux politiques nationaux (campagne des présidentielles de 1988). La deuxième recapitalisation majeure aura lieu en 1988 sous le gouvernement Rocard, après l'élection présidentielle (promesse du gouvernement précédent) : cette aide se traduira par le rachat de dettes, validant une extinction de créances pour la Régie 12 milliards de francs (soit 2,7 milliards d'euros).

Ces financements de l'Etat français à une entreprise publique, commercialisant des biens sur le marché concurrentiel, seront à l'origine dès 1984 d'un sérieux contentieux européen, pour entrave à la concurrence. Après plusieurs années de mise en garde, la commission des communautés européennes demandait au mois de mars 1988 à l'Etat français un changement rapide de statut juridique de la Régie (au plus tard en fin d'année), une réduction de ses

⁵ M. Dreyfus, P., Vice-Président de la Régie depuis 1948, puis, Président (1955-1975) ; M. Vernier-Pailliez, B., Président de la Régie (1975-1981), rentré chez Renault depuis mi-1945 ; M. Hanon, B., rentré chez Renault en 1959, Directeur Général de la Régie en 1980, et ensuite, Président (1981-1985).

⁶ M. Besse, G. (57 ans) est Président de la Régie du 21 Janvier 1985 au 17 Novembre 1986 (assassinat). Huit mois avant son assassinat, il avait embauché au sein de la Régie début avril 1986 M. Schweitzer, comme Directeur du Contrôle de Gestion, et dauphin potentiel pour la présidence suivante sur le long terme, sans assurance qu'il le devienne (Conférence Renault Histoire, M. Schweitzer, op. citée. Nb. Avant la Régie, ce dernier était auparavant Directeur du cabinet du Premier Ministre, M. Fabius).

Le 17 Décembre 1986, sous une autre majorité politique, M. Madelin, A., Ministre de l'Industrie (gouvernement Chirac) désignera M. Lévy, R. (anciennement, à la Direction de l'entreprise publique Usinor, puis, écarté de la présidence d'Usinor en mai 1984, sous le gouvernement Mauroy). M. Gandois, J., pressenti au poste de la Régie, (cf. Conférence Renault Histoire, M. Schweitzer, op. citée) avait accepté la même année avant, la direction de l'entreprise publique Péchiney.

⁷ 1984/1985 : les capitaux propres de la Régie sont négatifs, les frais financiers représentent de l'ordre de 40 % du résultat d'exploitation, les investissements reculent faute de cash, les volumes reculent. Une spirale dangereuse est en train de s'enclencher.

⁸ Conférence, Renault Histoire, M. Schweitzer, L., Directeur de cabinet du Premier Ministre M. Fabius de Juillet 1984 jusqu'à mi-mars 1986 (élections législatives, changement de gouvernement) : M. Besse « *est donc venu me voir une fois par mois à Matignon pour me faire le récit de son action chez Renault – étant observé que je ne lui donnais aucune instruction. Durant cette période, il a affirmé son pouvoir, notamment avec la grève du Mans [fin 1985], qui a été gérée avec une extraordinaire habileté. J'ai une grande admiration pour lui et une vraie affection car Georges Besse était certes quelqu'un de puissant, mais il possédait aussi une remarquable épaisseur humaine.* ».

capacités de production, ou si cela n'était pas fait, le remboursement des aides publiques perçues (les autres constructeurs européens étant pénalisés par cette concurrence déloyale, mais les aides nationales dans d'autres pays existaient également – Fiat Alfa Roméo en Italie etc...). L'Etat français a présenté la dernière aide, comme constituant un solde de tout compte vis-à-vis de la Régie.

2.3. Les trajectoires PSM de PSA

Le PSM fonctionne de même pour PSA de 1945 à 1977, notamment.

Exemple : Maurice Jordan est le dauphin -et bras droit- de Jean Pierre Peugeot, qui passe la main à 68 ans en juillet 1964 (décédera en octobre 1966). La presse du 30 juillet 1964 illustre parfaitement ce processus. Lors de la dernière séance du conseil d'administration de la société des automobiles Peugeot, Jean-Pierre Peugeot a demandé - pour des raisons de santé - à être déchargé de ses responsabilités de président de la société à compter du 30 septembre prochain (Roland Peugeot a été nommé vice-président). Maurice Jordan, dauphin et également vice-président, lui succédera, tout en conservant la direction générale de l'entreprise. D'autre part, François Gautier (futur dauphin) a été confirmé dans ses fonctions de directeur général adjoint. Trois décennies plus tard, en 1997, Jean-Martin Folz sera le « dauphin » (externe) de Jacques Calvet : il l'a embauché deux ans avant dans le groupe, validé et adoubé par l'actionnariat familial Peugeot.

2.4. Les données historiques marquant la période pour PSA

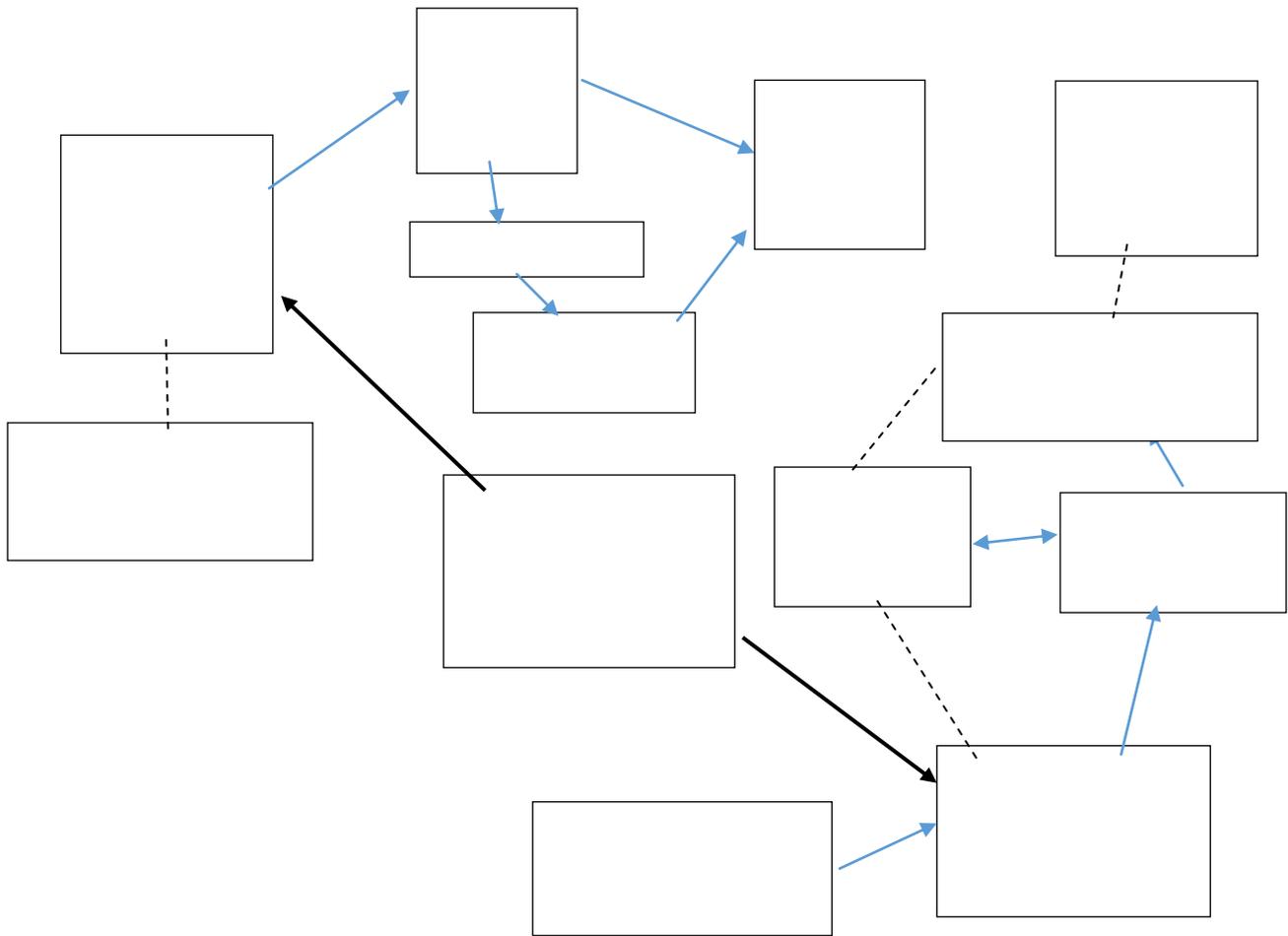
Le groupe PSA connaîtra également une crise de ses résultats au début des années 80, mais de manière moins marquée que celle de Renault. Historiquement, Citroën est rachetée dès 1974 par Peugeot lors de la faillite du premier. La naissance de PSA Peugeot Citroën intervient en avril 1976 à la suite de l'absorption complète de Citroën par Peugeot en décembre 1974, suite à la demande du gouvernement français. Peugeot supprime les projets Citroën non rentables et un premier modèle standardisé apparaît, la Citroën LN, reprenant de manière opportune la carrosserie du coupé Peugeot 104 et le moteur de l'Ami 6.

En France, outre les deux usines historiques de la famille Peugeot (Sochaux, 1912, Mulhouse, 1962), il existe les trois sites issus de Citroën (Aulnay, 1974, Rennes, 1958, Charleville, 1973), et enfin Poissy (petit établissement acquis par PSA en 1978 via le rachat de Chrysler Europe⁹). Poissy est une usine multi-châssis exploitant les marques Simca, Talbot et celles de PSA, jusqu'à la disparition des deux premières en 1980 et 1986, du fait de superpositions commerciales jugées trop fortes entre les clientèles.

L'internationalisation de PSA a été lancée tardivement par rapport à celle de la Régie Renault, à partir des années 1960, elle a été plutôt mal maîtrisée et s'est révélée largement insuffisante. La Régie Renault a en effet accentué l'internationalisation de sa base productive avant celle de PSA, ce qui explique en partie le fait que ce dernier se soit retrouvé en difficulté après son concurrent sur le territoire national. Le développement à l'international de PSA s'est fait par croissance externe (exemples : Buenos Aires, site Fiat racheté par Peugeot en 1963, Madrid suite au rachat le 10 août 1978 de Chrysler Europe).

⁹ Site ayant connu trois expériences industrielles successives, depuis sa naissance : construit par Ford France en 1938, acquis par Fiat Simca en 1954 (lancement de la Simca 1000 en 1961), puis racheté par Chrysler Europe en 1963, rachetant la marque Simca.

Grphe 2. Réseau égocentré PSM – RENAULT



3.2. Commentaires sur les faits marquants

La rupture du PSM intervient sur le graphe précédent et dans le tableau 3 ci-dessous, en 1985, avec le parachutage successif de deux PDG, qui sont totalement extérieurs au monde de l'entreprise automobile.

Par ailleurs, l'âge élevé auquel accède Lévy, R. à la présidence a une incidence immédiate sur la durée d'incubation du PSM choisi par Georges Besse : Louis Schweitzer n'aura cumulé qu'une expérience de six ans, avant d'accéder au statut de PDG, très loin du modèle d'Hanon et de Vernier Palliez, avec respectivement 22 et 29 ans.

Tableau 3. PDG de Renault : ancienneté de Dauphin, âge de 1^{er} mandat

D = Dauphin	pdg Renault	ancienneté	âge 1er mandat
1er PDG	Lefaucheux	0	47
D particulier	Dreyfus	10	48
D	Vernier Palliez	29	46
D	Hanon	22	50
parachutage	Besse	0	57
parachutage	Levy	0	58
D récent	Schweitzer	6	46
D	Ghosn	9	51
	moyenne	11	51

Pour le cas de PSA, il y a eu en fait trois ruptures. La rupture majeure du graphe est celle de la promotion de Calvet, contre le mandat en cours de Parayre (cette rupture est moins visible dans le tableau 4 ci-dessous). Les deux autres ruptures sont également majeures : le PSM familial s'arrête en 1964, avec la sortie du dernier représentant de la famille Peugeot, Jean Pierre III Peugeot. Le PSM interne s'arrête brutalement en juillet 1976, avec le décès du DG Rougé, totalement imprévu par la famille Peugeot : cela vaudra la promotion de Parayre au poste de PDG, alors qu'il n'était pas du tout pressenti pour cela (un an d'ancienneté).

Tableau 4. PDG de PSA : ancienneté de Dauphin, âge de 1^{er} mandat

D = Dauphin	pdg PSA	ancienneté	âge 1er mandat
D familial	Peugeot Robert I	0	37
D familial	Peugeot JP III	26	45
D	Jordan	40	64
D	Gautier	24	67
D récent	Parayre	1	40
D récent	Calvet	2	53
D récent	Folz	2	48
parachutage	Varin	0	57
	moyenne	14	53

Sur la durée, on constate que le facteur de la crise (financière, ou de personne) constitue le facteur clé, stoppant la reconduction du système de PSM dans le temps.

La reprise ou non du système PSM, après la crise, semble reliée à la culture du dernier PDG en poste : la culture de Georges Besse de promouvoir une personne qu'il a désigné seul n'est pas celle de Jacques Calvet (voir commentaire ci-après), qui préfère gérer une écurie de dauphins potentiels internes, en se laissant le dernier mois à la fin de ce processus. Cette démarche peut être vécue de manière déstabilisante par ces dauphins en concurrence affichée (cela renvoie également à la coexistence de deux marques au sein de PSA, engendrant des possibilités multiples, DG de Peugeot, ou DG de Citroën ; ce qui n'est pas le cas de Renault sur cette période).

Tableau 5. Données de synthèse

	nb années dauphin familial	nb années dauphin ext. Famille	arrêt succession dauphin interne
RENAULT	37 nationalisée	40	janv-85
PSA 1977	0 pas nationalisée	0	1977
	Cause arrêt dauphin interne ou maison	reprise succ. Dauphin	caractéristiques successeur
RENAULT	crise financière (choix actionnaire)	oui, dès avril 1986 (cause : opportunité)	dauphin interne récent (6 ans ancienneté)
PSA 1977	décès Dauphin dix mois avant nomination repli sur entrée très récente (1 an)	oui, tardivement en mai 1995	mise en concurrence dauphin interne versus externe

Trois ans avant son départ en retraite du PDG, PSA constatera le départ de Jean-Yves Helmer, alors numéro deux du groupe PSA. Un autre cadre dirigeant s'apprête à quitter le constructeur automobile : Paul-Marie Chavanne, directeur général adjoint d'Automobiles Citroën, rejoignait Strafor-Facom pour y prendre la direction générale. Restaient encore deux dauphins potentiels internes. Jacques Calvet a tardé à organiser sa succession : le schéma retenu deux ans avant son départ est de promouvoir deux dauphins, un interne et un externe, le choix restant à réaliser par la famille Peugeot. Le « Dauphin externe » ayant obtenu un poste directement sous son autorité, le choix du PDG était déjà fait.

La portée des premiers résultats est certes limitée du fait de la taille réduite de l'échantillon. Il serait intéressant de l'élargir à d'autres grandes entreprises françaises (ou d'autres constructeurs automobiles, si l'on ne souhaitait pas se focaliser sur la France). Il serait également intéressant de dépasser la comparaison avec le modèle sectoriel allemand, en prenant en exemple des entreprises n'étant pas des compagnies automobiles : cela questionne a posteriori le choix de se focaliser sur Renault et PSA dans l'étude (quid par ailleurs dans une étude approfondie de Volkswagen, Porsche ou Mercedes qui auraient également pu être de très bons exemples ?).

Néanmoins, la richesse des données française et la longueur des processus analysés sont suffisants pour dresser une première discussion exploratoire, en s'efforçant d'actualiser la mise en perspective. L'industrie automobile française a vécu durant la dernière décennie

(2010-2020) d'importants mouvements managériaux qui s'inscrivent en rupture avec ce qu'elle avait pris l'habitude d'engager. Si on se place dans une perspective historique et gestionnaire, peut-on parler de la fin d'un cycle ? (voir 3.3).

3.3. Mise en perspective des répercussions théoriques et managériales de l'étude

La règle du Dauphin semble ainsi aujourd'hui *renaître sous une autre forme*, assez différente de sa forme initiale.

D'un point de vue historique, le choix du dauphin impliquait de régler la succession du PDG par un processus interne. Si on analyse les trajectoires individuelles des PDG de PSA ou Renault jusqu'en 1984, ils avaient en moyenne 23 ans de maison avant leur nomination (en excluant les dirigeants issus de la famille du fondateur).

En 1984, c'est une rupture historique dans la reproduction de ce processus managérial puisque, successivement, le patron de PSA, Jean-Paul Parayre en septembre 1984 ; puis celui de Renault, Bernard Hanon en janvier 1985, doivent céder leur place à des personnalités ne disposant pas d'une connaissance du produit automobile. Plus encore, dont l'expérience est extérieure à cette industrie, puisque Georges Besse (Renault) avait dirigé la Cogema et Péchiney, et Jacques Calvet (PSA) venait de la BNP. Ce dernier n'avait alors que deux ans d'ancienneté chez PSA, ce qui est très loin des 23 ans de l'époque de la règle du dauphin. Cette rupture est intervenue à un moment critique pour les constructeurs automobiles français, puisque PSA et Renault étaient en très grande difficulté financière. Les déficits sont abyssaux pour les deux groupes : soit, de 1980 à 1984, une perte cumulée de 15,5 milliards de francs pour Renault et de 8,3 milliards pour PSA. Ils n'avaient pas le choix, ils devaient réduire leurs coûts drastiquement et abaisser leur seuil de rentabilité pour s'adapter à un rythme de croissance ralenti par rapport à celui des Trente Glorieuses. En outre, il existait un facteur politique puisque le gouvernement de l'époque (gouvernement Chirac, mars 1986-mai 1988) avait signifié à la Régie Nationale Renault que le solde de sa recapitalisation publique (12 milliards de francs) irait de pair avec sa privatisation. Les profils recherchés pour succéder aux PDG étaient donc davantage orientés sur des compétences financières que d'ingénierie.

Cette rupture dans la culture managériale aura à moyen terme des vertus incontestables d'un strict point de vue financier. Le redressement des constructeurs automobiles français sera spectaculaire puisqu'ils vont afficher des résultats financiers jamais enregistrés jusqu'ici. En 1987, Renault a enregistré un résultat net de 3,3 milliards de francs, ce qui constitue à l'époque son premier exercice bénéficiaire depuis celui de 1980 ; et, dès l'année suivante, ce résultat va atteindre les 8,8 milliards de francs.

Cependant, la temporalité des décisions managériales doit être prise en compte : une partie du succès doit être mis sur le compte de produits lancés sous l'ère précédente. Pour rappel, trois véhicules sont lancés en 1984 (Renault 25, Espace, Super 5 ; en cumul, ils seront à leur apogée fin 1988). En réalité, des effets négatifs de ces stratégies financiarisées vont se ressentir à plus long terme. D'abord, il faut rappeler que c'est à cette époque que Renault décide de vendre en mars 1987 sa filiale américaine AMC détenant la marque Jeep, en partie pour des raisons financières puisque cette filiale perdait beaucoup d'argent globalement. Plus tard, Raymond Lévy admettra que sa décision avait été une faute privant Renault du développement des 4x4 et de l'accès au marché américain.

Conséquence de cette nouvelle stratégie de financiarisation, c'est le recul des entreprises analysées sur les segments supérieurs. Les Peugeot 605 et Citroën XM ont été des succès extrêmement relatifs : ils se caractérisent par une charge d'innovation très peu élevée et une

faible différenciation sur le marché. Ils illustrent en réalité la baisse des investissements en R&D, par rapport à la concurrence. Sous l'ère Calvet, PSA a strictement séparé les R&D de Peugeot et Citroën avec l'idée de préserver les identités propres de chacune des marques. Mais cela n'a pas été efficace (Volkswagen a gagné des parts de marché sur les segments supérieurs, en innovant et en gérant la standardisation et la cohabitation de ses marques, notamment, sa marque premium, Audi).

Les arrivées de Carlos Tavares, puis de Luca de Meo s'inscrivent partiellement en rupture avec ce cycle de culture managériale. Tous les deux sont issus du sérail automobile, avec des expériences très conséquentes. C'est un retour partiel au système dit du dauphin, mais il est différent car tous deux sont recrutés dans le vivier d'entreprises concurrentes. Cela traduit en creux une faiblesse du tissu managérial interne des groupes concernés. Ces trajectoires individuelles n'ont pas d'équivalent comparable dans les groupes étrangers automobiles, à ce niveau de responsabilité. Les choix managériaux français illustrent un compromis prudent de la part des actionnaires, en tablant que la réussite du parcours passé de dauphin sert de gage à la qualité de sa gestion future.

L'industrie automobile des constructeurs français ne revient pas spécifiquement sur cette approche stratégique exclusivement financière. Pour l'heure, Carlos Tavares ne s'est pas réellement démarqué de ses prédécesseurs sur cet aspect-là. Sa stratégie reste encore fortement empreinte de marqueurs financiers. Quant à Luca de Meo, il lui reste encore à mettre en place ses pistes stratégiques au sein de l'Alliance à partir de 2021/2022 [il n'est devenu DG de Renault qu'à partir du 1er juillet 2020]. Ce top-manager n'est pas un ingénieur, il a un profil financier. Rien ne démontre donc qu'au moment de cette communication, il y ait eu une rupture de fond concernant cette logique financière.

CONCLUSION

La crise est incontestablement le premier facteur qui a stoppé le renouvellement du Dauphin au sein de Renault et PSA : elle modifie la règle de succession existante, mais de manière ponctuelle, puisque le système semble se régénérer par la suite, en engendrant un système proche du Dauphin (dauphin externes de l'entreprise, Tavares, C., chez PSA deux ans avant la fin du mandat du P-DG, et de Meo, L. au sein de l'alliance Renault Nissan).

Le second facteur de remise en cause traduit l'aléa humain, et donc la faiblesse d'un système fondé sur l'identification d'un seul successeur. Lorsque celui-ci décède prématurément, de facto, il oblige l'entreprise à trouver une solution de rechange dans les délais les plus courts (cela perturbe grandement la dynamique processuelle).

Il serait intéressant d'analyser plus en détail les causes de la renaissance du PSM au sein des grands groupes industriels français, en élargissant le périmètre d'application, et en procédant à des interviews de cadres dirigeants, nous permettant de nous rapprocher plus encore du terrain, pour une meilleure compréhension. S'agit-il de traits culturels d'entreprise ? ou d'autres facteurs ? Le système de dauphin pour la succession managériale (PSM) renait le plus souvent comme issue de l'organisation elle-même ou de son institution (de ses valeurs, de sa culture), comme si ses avantages perçus étaient largement supérieurs à ses inconvénients potentiels.

Bibliographie

- Bizri, R., (2016), Succession in the family business : drivers and pathways, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M., (2018), The courage to choose ! Primogeniture and leadership succession in family firms, *Strategic Management Journal*, 39 (7), 2014-2035.
- Chalençon, L., Rocher, A., (2015), Le pacte Dutreil ou la clé managériale, fiscale et juridique des transmissions de PME familiales, *Management & Avenir*, N° 79, pages 125 à 141
- Chalus- Sauvannet, M. C., Deschamps, B., & Cisneros, L., (2016), Unexpected succession : When children return to take over the family business, *Journal of Small Business Management*, 54 (2), 714-731.
- Decker, C., Heinrichs, K., Jaskiewicz, P., & Rau, S. B., (2016), What do we know about succession in family businesses ? Mapping current knowledge and unexplored territory, In *The Routledge companion to family business* (pp. 45-74), Routledge.
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C., (2019), Family Business Succession : What's Motivation Got to Do With It ? *Family Business Review*.
- Greggio, R., Broustail, (2000), Citroën, essai sur 80 ans d'anti-stratégie, 17 février.
- Joly, H., (1994), Le choix du dauphin : Règles de succession managériale dans les grandes entreprises chimiques allemandes, Actes de la recherche en sciences sociales, Vol. 105, décembre, Stratégies de reproduction et transmission des pouvoirs, pp. 52-59.
- Lévy, R., (2010), Entretien avec A.M.E.T.I.S., Ne plus produire à Billancourt, *Bulletin d'informations*, n° 15, Association de la Maîtrise, de l'Encadrement et des Techniciens de l'Île Seguin, mars, 8 pages.
- Labbé, D., (1992), Renault, une histoire de fermeture, *Stratégies du management*, republié dans Cfdt Infos 92, Union départementale des Hauts de Seine, 17 Février, n° 176-92, 11 pages.
- Loubet, J-L., (1990), Automobiles Peugeot : une réussite industrielle 1945-1974, *Economica, Histoire Industrielle*, 469 pages.
- Loubet, J-L., (1994), PSA Peugeot – Citroën, 1973-1992, Histoire d'un groupe automobile dans les années de crise, Actes du Gerpisa, pp. 108-146, Avril.
- Loubet, J-L., (1996), L'industrie automobile française d'une crise à l'autre, *Vingtième Siècle, Revue d'histoire*, n° 52, numéro thématique : Les crises économiques du 20e siècle, pp. 66-78
- Loubet, J-L., (2001), Histoire de l'automobile française, Collection UH, *Seuil*, 569 pages, Septembre.
- Nelson, T., & Constantinidis, C., (2017), Sex and gender in family business succession research : a review and forward agenda from a social construction perspective, *Family Business Review*, 30 (3), 219-241.
- Viguié, A., (2017), Renault Billancourt, 1950-1992 : le parti communiste et les ouvriers. Identités ouvrières et identité de parti, *Thèse en histoire*, Université Paris I, Panthéon – Sorbonne, 528 pages.

ANNEXE : Le Monde (extraits d'articles), par ordre chronologique

- 25 mars 1955, « La succession de M. Lefaucheur à la régie Renault »
- 29 mars 1955, « M. Pierre Dreyfus est nommé P-DG de la régie nationale des usines Renault »
- 30 juillet 1964, « M. Maurice Jordan est nommé P-DG de la société des automobiles Peugeot ».
- 28 août 1984, « Crise ouverte à la tête de Peugeot »
- 5 septembre 1984, « M. Jacques Calvet est nommé président de Peugeot S.A. en remplacement de M. Parayre »
- 25 mai 1995, « Jacques Calvet introduit un candidat à sa succession chez PSA »
- 29 mars 1997, « Citroën dans l'incertitude de « l'après-Calvet »

1^{er} juin 2009, « Philippe Varin prend la tête de PSA en pleine crise du secteur automobile », (parachutage ou rupture du Dauphin ; idem cas de Besse en janvier 1985 et Lévy en décembre 1986 chez Renault).