

# Renault face à Peugeot et Citroën, une rivalité au long cours au sein de l'industrie automobile

Par [Jean-Michel Normand](#), [Audrey Lagadec](#) (Infographie) et [Benjamin Martinez](#) (Infographie) Publié hier à 19h00, modifié à 03h27

Décryptae Depuis un siècle, les deux champions français évoluent à front renversé tant en matière de stratégie internationale que de produits. Alors que la marque au losange se scinde en deux, le groupe Stellantis tente d'éviter l'érosion de Peugeot et de Citroën en Europe.

Renault est de retour. Au cours des trois dernières années, la marque au losange a changé de patron en urgence, évité de justesse une rupture totale avec son partenaire Nissan et engagé un vaste ménage au sein de sa gamme. Remis en ordre de marche sous l'impulsion de Luca de Meo, directeur général depuis juillet 2020, le constructeur se prépare à opérer un grand saut dans l'inconnu en adoptant une organisation inédite qui va l'amener à se scinder en deux entités. Une composante dénommée « Ampere » regroupera la production de véhicules électriques avec Nissan comme coactionnaire alors qu'une autre, baptisée « Horse », poursuivra la fabrication de modèles thermiques en partenariat avec le chinois Geely et le pétrolier saoudien Aramco. Risquée, la manœuvre préoccupe de manière diffuse au sein de l'entreprise, mais beaucoup, dans le monde de l'automobile, en saluent l'audace. Ampere s'apprête à lancer une tournée d'explications destinée au personnel et aux investisseurs – conviés à un « Capital Market Day », le 15 novembre – autour de la mise en Bourse de cette entité.

Si 2023 marque une sorte de « moment Renault » – dont les comptes comme les performances commerciales ont repris des couleurs –, les deux autres marques françaises se cherchent un second souffle. Le groupe Stellantis auquel elles appartiennent a beau afficher des bénéfices ébouriffants, Peugeot et surtout Citroën perdent des parts de marché en Europe. En cause, un manque de nouveautés, un retard sur les motorisations hybrides, mais aussi une image devenue trop élitiste pour la marque au lion, trop floue pour celle aux chevrons.

Rien que de très banal dans ce décalage. Les grands constructeurs français ont rarement évolué en phase, comme si cette rivalité historique leur interdisait de réussir de concert. [En 2012, la crise financière a failli emporter PSA Peugeot-Citroën corps et biens](#) alors que Renault traversait l'orage. A contrario, le démarrage réussi de Stellantis, qui affiche une marge opérationnelle de plus de 14 %, deux fois supérieure à celle de son rival, s'est opéré alors que [Renault touchait le fond avec 8 milliards d'euros de pertes en 2020](#).

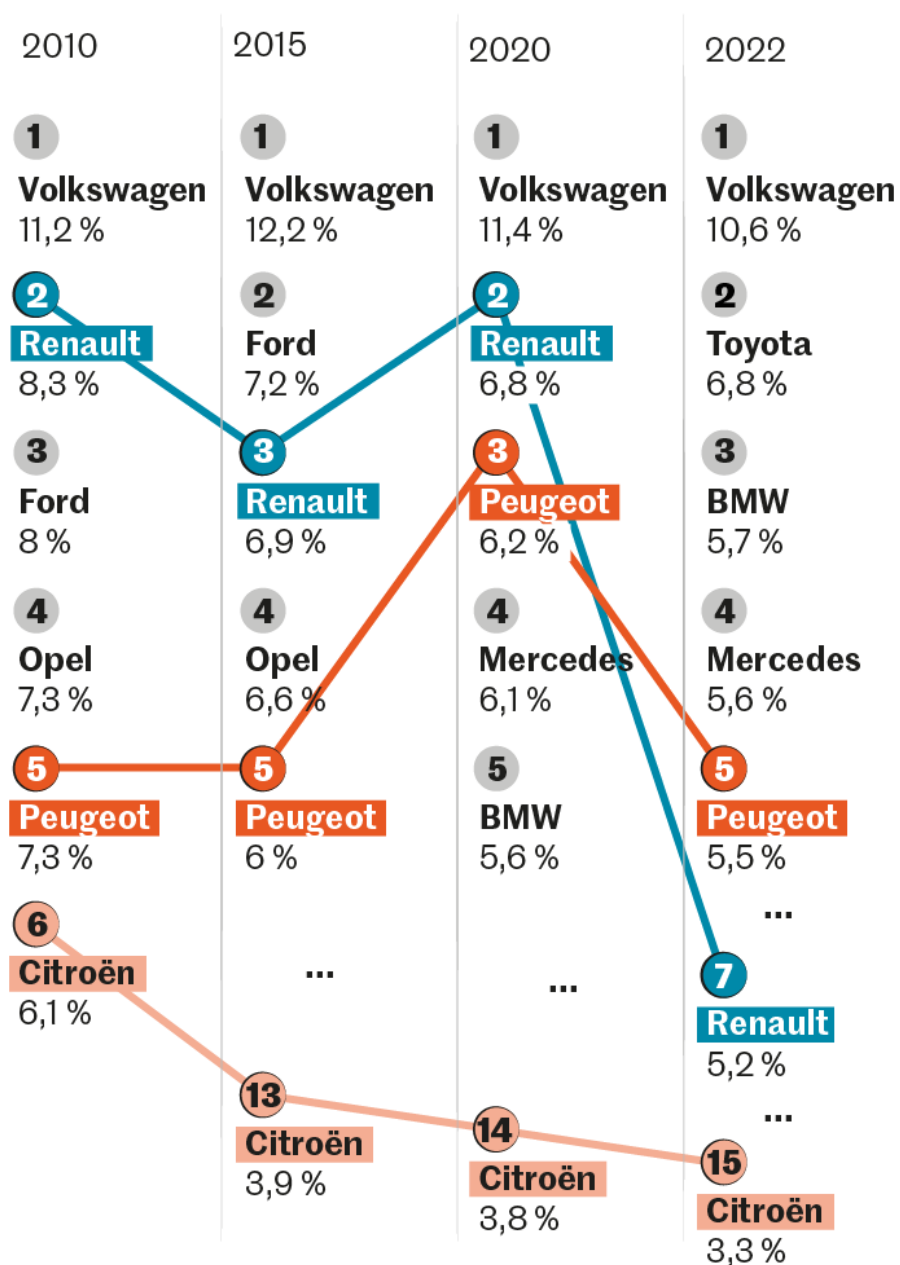
## Pratiques commerciales agressives

La confrontation entre les deux pôles de l'automobile française va bien au-delà d'une dichotomie classique nourrie par des choix stratégiques opposés. Malgré les collaborations qu'ils ont su nouer, émergent deux visions de l'entreprise et de la voiture qui ont parfois

dessiné deux France. Le trio nourrit des vocations différentes qui, aujourd'hui encore, perdurent. Provinciale et fière de l'être, la société anonyme des automobiles Peugeot créée en 1896, dont l'usine sera construite à Audincourt (Doubs), s'en est longtemps tenu à fabriquer des voitures pour la bourgeoisie en privilégiant la valeur d'usage et en se tenant à distance des options trop disruptives, en matière stylistique comme technologique.

## Les marques françaises perdent du terrain sur le marché européen

Position et part de marché  
des plus gros constructeurs en Europe\*\*



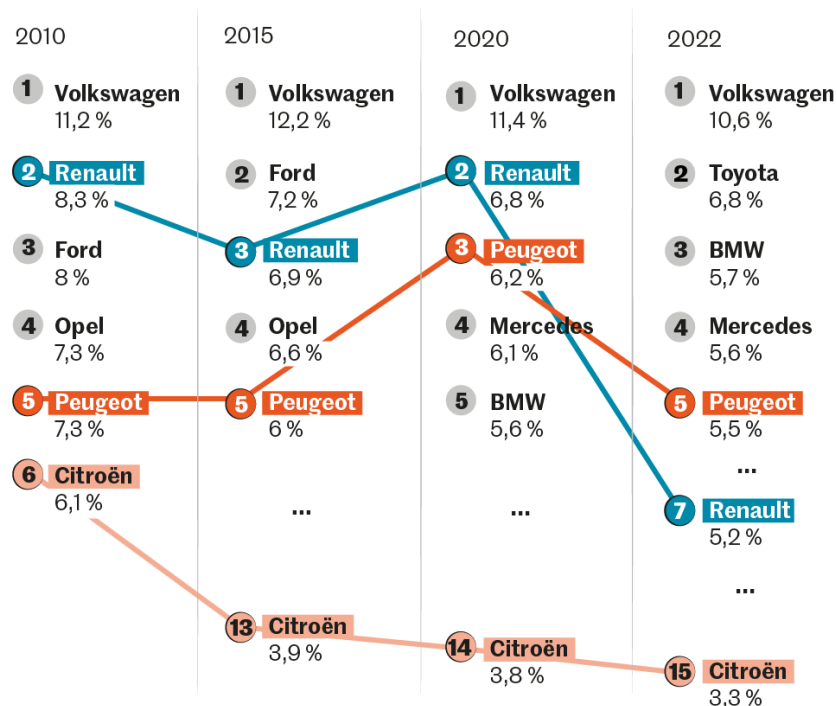
\*\* UE, Royaume-Uni, EFTA (Islande, Liechtenstein, Norvège, Suisse)

Infographie : *Le Monde*

Sources : CCFA ; BestSellingCarsBlog ; ACEA

## Les marques françaises perdent du terrain sur le marché européen

Position et part de marché des plus gros constructeurs en Europe\*\*



\*\* UE, Royaume-Uni, EFTA (Islande, Liechtenstein, Norvège, Suisse)

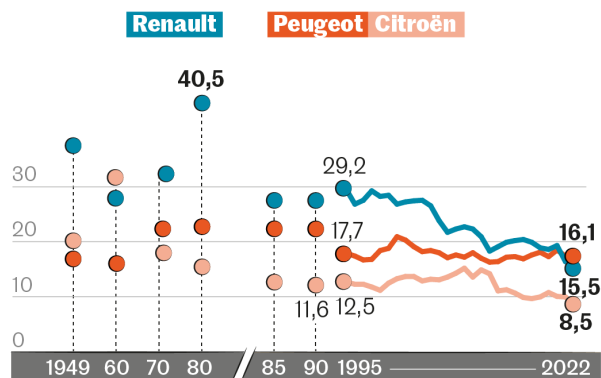
Infographie : Le Monde • Sources : CCFA ; BestSellingCarsBlog ; ACEA

André Citroën (1878-1935), qui se lance en 1919 dans la fabrication de voitures, s'est fixé un objectif resté immuable : viser une clientèle à la fois populaire et huppée, sensible aux effets de mode, voire avant-gardiste. Très versée dans les innovations de rupture (la traction avant, la 2 CV, puis la suspension hydropneumatique des DS) et tentée par les choix non conformistes, Citroën est une entité plus fragile qui passera dans le giron de Michelin en 1935 puis de Peugeot pour former le groupe PSA en 1976. Quant à la firme fondée en 1898 par Louis Renault (1877-1944), elle a longtemps privilégié le haut de gamme et ses grandes berlines d'avant-guerre s'adressaient à une élite. La nationalisation de 1945 a changé la donne, transformant Renault en bras armé de la démocratisation de l'automobile... et des conquêtes sociales.

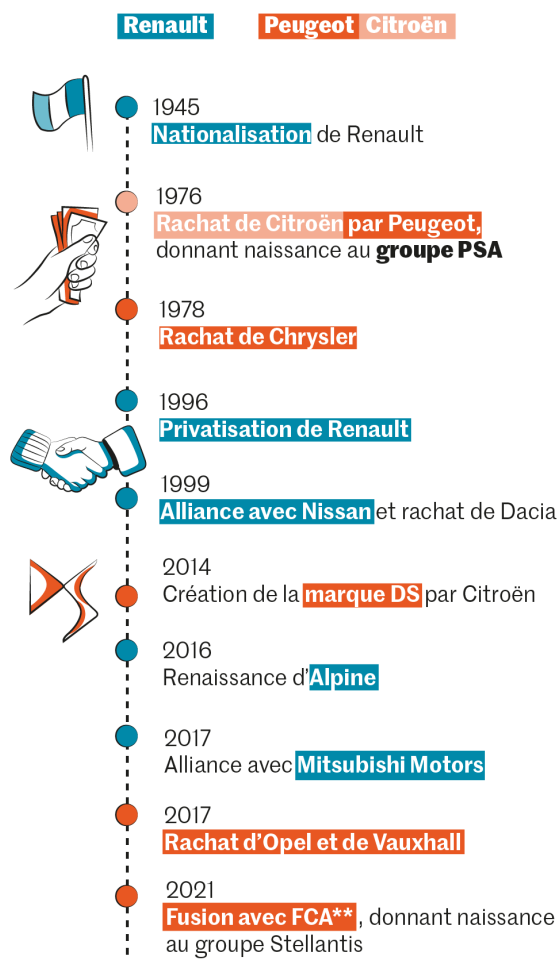
Sur le sujet d'histoire : l'automobile en France

## Une concurrence au long cours entre Renault et Peugeot Citroën

Part des trois constructeurs sur le marché français dans les ventes de véhicules particuliers neufs\*, en %



\* Hors véhicules utilitaires

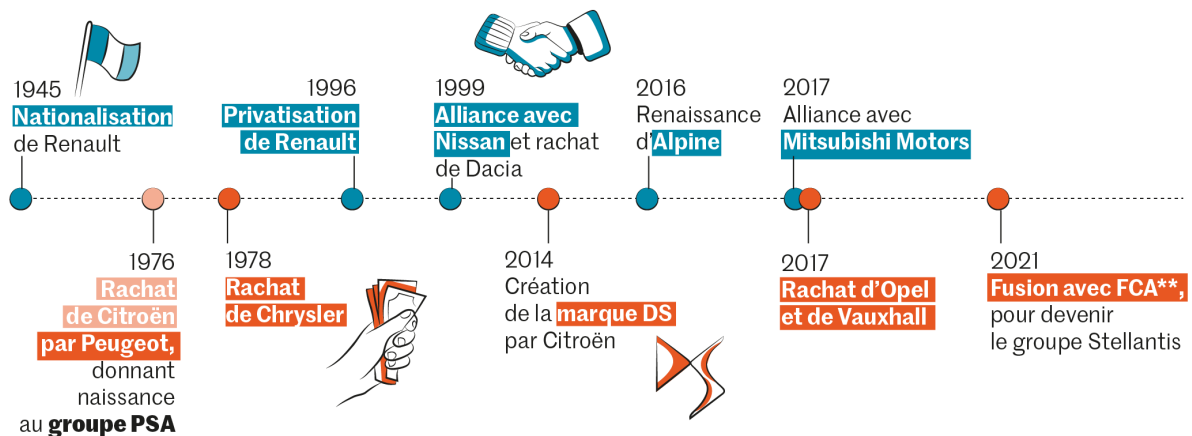
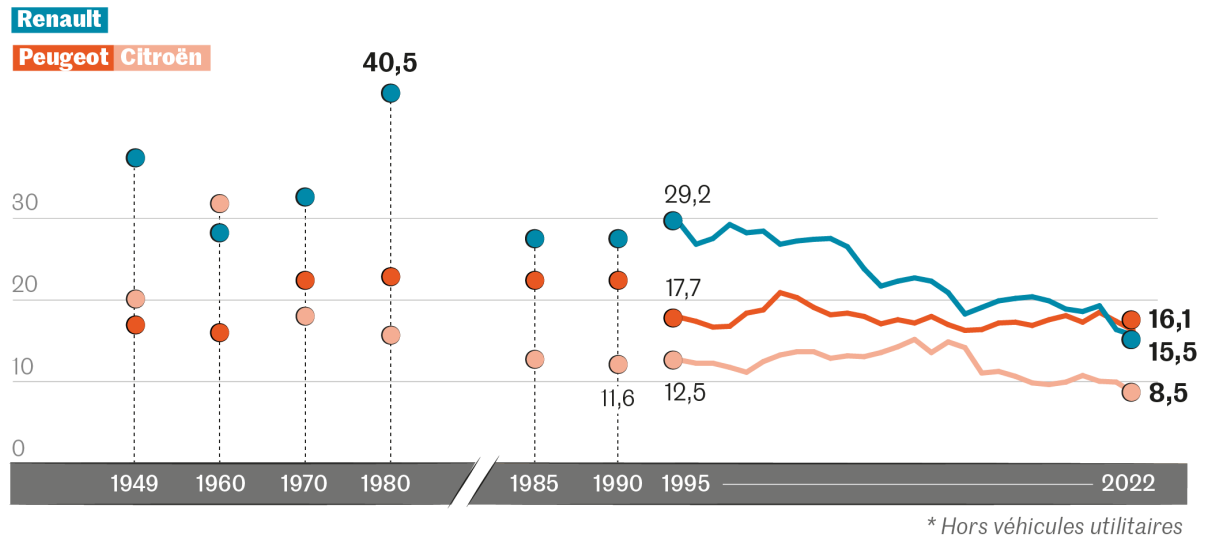


\*\* Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Maserati, Abarth, Jeep, Chrysler, Dodge, Ram Trucks

Sources : CCFA ; BestSellingCarsBlog ; ACEA  
Infographie : Le Monde, Audrey Lagadec, Benjamin Martinez

## Une concurrence au long cours entre Renault et Peugeot Citroën

Part des trois constructeurs sur le marché français dans les ventes de véhicules particuliers neufs\*, en %



\*\* Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Maserati, Abarth, Jeep, Chrysler, Dodge, Ram Trucks

Sources : CCFA ; BestSellingCarsBlog ; ACEA • Infographie : Le Monde, Audrey Lagadec, Benjamin Martinez

Ce statut d'entreprise publique contenu dans la raison sociale de la Régie nationale des usines Renault a longtemps nourri la méfiance de ses concurrents privés, prompts à dénoncer les avantages voire les privilèges que conférerait, selon eux, la présence publique dans le capital du constructeur. De Pierre Bercot, patron de Citroën de 1958 à 1970, à Jacques Calvet, qui dirige PSA de 1984 à 1997, tous dénonceront avec véhémence une « concurrence déséquilibrée » permettant à la Régie de se livrer à des pratiques commerciales agressives. [La privatisation de Renault, effective en 1996](#), n'éclipsera pas totalement cette fracture très française entre public et privé. « C'est un mauvais procès », estime l'historien Jean-Louis Loubet. « L'Etat ne verse à Renault des dotations en capital qu'à partir du début des années 1960 et il ne fait que remplir son rôle d'actionnaire. D'ailleurs, le constructeur qui aura reçu les plus fortes augmentations de capital est Simca, grâce à ses actionnaires américains de Chrysler, devant Renault, Peugeot et Citroën », souligne-t-il.

## Pas les mêmes clients

Une autre confrontation surgit lorsque l'on considère le modèle social de chaque entreprise. Renault est le premier employeur à instaurer la troisième semaine de congés payés, en 1955, et la quatrième, en 1962. Pierre Dreyfus, qui a dirigé l'entreprise de 1955 à 1975, estime que son entreprise doit *« servir de banc d'essai à toute nouvelle initiative en matière de progrès social »*. Surnommée « la Forteresse ouvrière », l'usine de Billancourt (Hauts-de-Seine) donne le « la » pendant les grèves de 1968, et Renault demeurera longtemps le fief de la CGT. Au point que les contempteurs de la marque dénoncent une forme de cogestion. Chez Peugeot comme chez Citroën, où les responsables du personnel des usines sont souvent d'anciens militaires, les politiques sociales resteront moins progressistes, voire empreintes d'un certain conservatisme jusque dans les années 1990.

Entre constructeurs français, les stratégies d'internationalisation divergent aussi. Peugeot fait de l'Afrique une place forte pour ses pick-up 404 et plus encore pour la 504 qui sera produite au Nigeria de 1975 à 2005 à 426 000 unités. Renault, lui, s'assure une forte présence en Argentine. En parallèle, *dans les années 1980, Citroën sera l'une des premières marques à prendre pied en Chine*, suivie par Peugeot alors que Renault concentrera ses efforts sur les économies émergentes (Brésil, Russie, Turquie) après avoir essuyé, à la fin des années 1950 et dans les années 1980, deux cuisants échecs aux Etats-Unis.

Décidément très différents, les deux rivaux n'imaginent pas le même genre de voitures pour les mêmes clients. Peugeot préfère les beautés classiques (sans négliger les coupés ou les cabriolets) dont il confie le dessin à l'entreprise italienne Pininfarina. Ses acheteurs viennent souvent de la petite bourgeoisie ou des classes moyennes supérieures. Citroën, intégré – pas toujours pour le meilleur – dans le moule Peugeot, peine à trouver sa place, mais imagine des best-sellers inimitables (2 CV, DS), qui séduisent les amateurs d'originalité, technique autant qu'esthétique.

Lire aussi : Article réservé à nos abonnés [Industrie automobile : quand Peugeot et Renault formaient une alliance](#)

Ajouter à vos sélections Ajouter à vos sélections

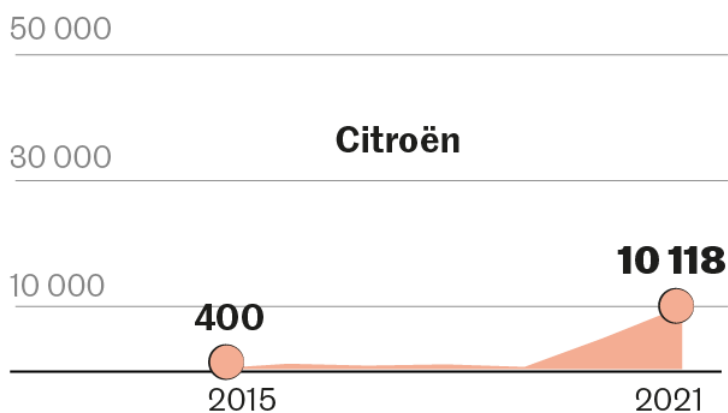
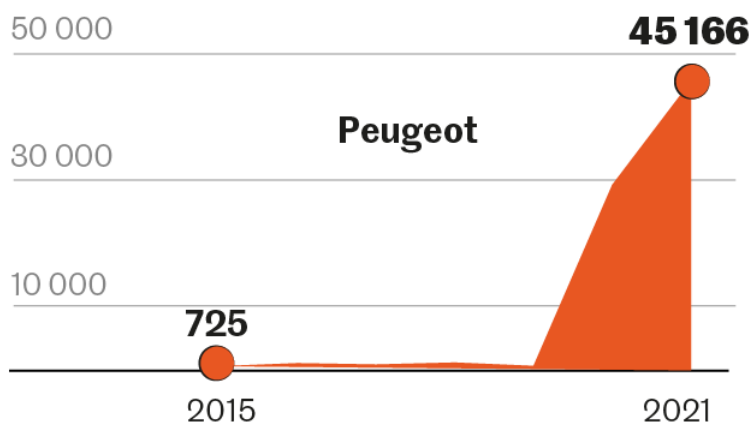
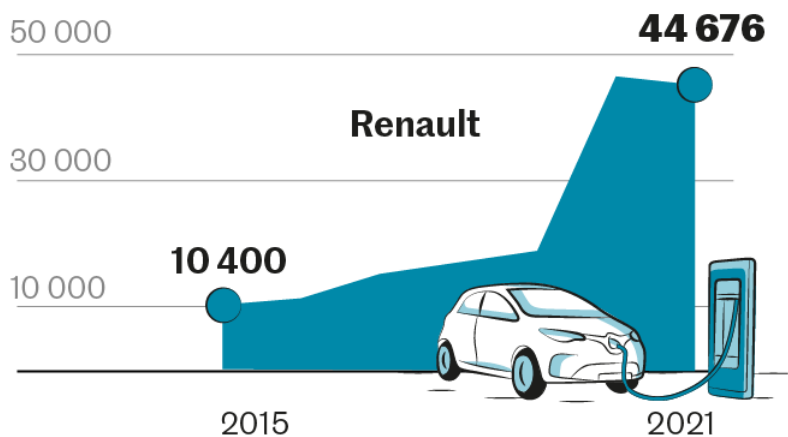
Chez Renault, concevoir une nouvelle voiture c'est d'abord ausculter la société pour s'imprégner de ses valeurs émergentes. Convaincu que l'ère des loisirs va bouleverser les usages de l'automobile, Pierre Dreyfus lance un jour un lapidaire *« dessine-moi un volume »* au responsable de la gamme. Cette intuition donnera naissance à la 4L, en 1961. Les grandes innovations signées Renault sont conceptuelles : *le hayon arrière de la R16 (1965)*, le principe du monospace avec l'Espace (1984), ou la voiture qui plaira même à ceux n'aimant pas l'automobile, comme la Twingo (1993). Le client fait généralement partie des catégories sociales ascendantes (ouvriers puis fonctionnaires, techniciens et cadres).

## La Twingo à l'Elysée

Alors que le losange s'est lancé très tôt dans le développement de modèles électriques, *le PDG de Stellantis, Carlos Tavares* – qui, un brin arrogant, jugeait, en 2022, que son groupe ne joue *« pas dans la même ligue »* que Renault –, ne cache pas son manque d'appétence à titre personnel pour cette technologie qu'il juge trop élitiste. Mais il finit par en faire une priorité pour le groupe Stellantis, longtemps en retard sur ce type de véhicules. Passionné de compétition automobile et pilote émérite, le patron portugais n'entretient pas le même rapport à l'objet automobile que son homologue italien chez Renault, Luca de Meo, expert en marketing et en stratégie industrielle, à l'approche plus cérébrale.

## Citroën en retard sur l'électrique et l'hybride

Ventes de voitures particulières neuves électriques et hybrides rechargeables en France par marque



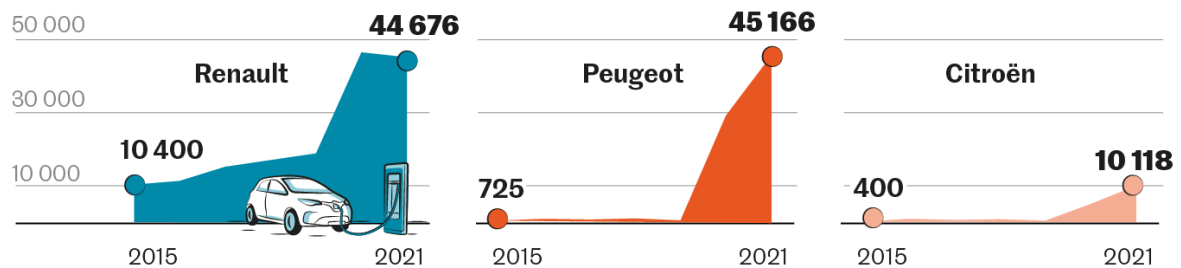
Infographie : *Le Monde*

Sources : CCFA ; BestSellingCarsBlog ; ACEA



## Citroën en retard sur l'électrique et l'hybride

Ventes de voitures particulières neuves électriques et hybrides rechargeables en France par marque



Infographie : Le Monde • Sources : CCFA ; BestSellingCarsBlog ; ACEA

Et ce n'est pas la politique qui va réconcilier les grandes marques françaises. Au cours des « trente glorieuses » (1945-1975), les Citroën deviennent les voitures officielles du pouvoir gaulliste. En Peugeot, marque fétiche de Valéry Giscard d'Estaing (1926-2020), roulent notables et entrepreneurs, plutôt ancrés à droite. Renault, marque nationalisée par la Résistance, est classée à gauche. En 1993, la Twingo est présentée en grande pompe à François Mitterrand (1916-1996) dans la cour de l'Élysée. Longtemps, il y aura des familles Renault d'enseignants laïcards, des familles Peugeot catholiques de centre droit et des pères de famille gaullo-citroënistes scandalisés par les « événements » de Mai 68.

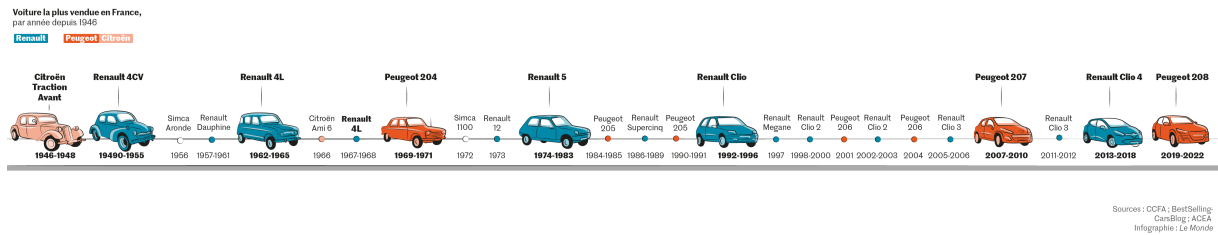
Dans la décennie 1960 s'engage un mouvement de concentration qui amène Peugeot et Renault à se rapprocher au plan industriel, mais l'éventualité d'une fusion restera taboue en raison du statut d'entreprise publique de la marque au losange. En 1968, Fiat prend une participation de 15 % dans le capital de Citroën alors mal en point, mais le groupe italien, souhaitant aller plus loin, se heurtera au veto du gouvernement français qui pousse Peugeot à acquérir la marque aux chevrons. A peine constitué, le nouveau groupe PSA avale Simca-Chrysler rebaptisé « Talbot », mais la digestion est difficile et le nouvel ensemble en sort très affaibli.

## Une montée en gamme

Cette expérience douloureuse, qui résulte aussi d'une difficulté tenace à assimiler des cultures d'entreprise différentes, incite PSA à multiplier les collaborations ponctuelles. Des partenariats sont noués avec BMW (moteurs essence), Ford (moteurs diesel), Fiat (utilitaires), Toyota (petites voitures) ou Mitsubishi (4 × 4). Renault choisit une tout autre approche. Privatisé, le constructeur qui a les coudées plus franches et se souvient de la blessure narcissique provoquée par la rebuffade de Volvo devant la fusion envisagée, noue, en 1999, une alliance inédite avec Nissan. Celle-ci est dite « entre égaux », mais, dans les faits, c'est le français qui domine.

Renault acquiert par ailleurs le roumain Dacia dans le cadre d'un projet inédit : produire des véhicules low cost à destination des pays auxquels la mondialisation fait découvrir l'automobile de masse. Ce pari fait resurgir la divergence stratégique des années d'après-

guerre. Renault mise sur les modèles populaires alors que Peugeot et Citroën esquissent une montée en gamme, notamment en créant une nouvelle marque, DS, en 1955. A ce jeu, c'est le losange qui sera gagnant.



Ces dix dernières années, le mano a mano s'est joué à front renversé. Jalouse de son indépendance, la famille Peugeot, qui avait retardé jusqu'au dernier moment la conclusion d'une fusion-dilution apparaissant comme inéluctable, a fini par se mettre d'accord avec une autre grande famille, les Agnelli, propriétaire de Fiat Chrysler, pour constituer le groupe Stellantis. Confronté au délitement de son alliance avec Nissan, Renault a choisi de faire le chemin inverse en optant pour une structure capitaliste décentralisée fondée sur des partenariats multiples.

Pourtant, malgré ces incompatibilités diverses et dissymétries définitives, l'hypothèse d'une fusion entre les deux champions français resurgit inmanquablement dès que l'un d'eux traverse une passe difficile ou qu'un avis de gros temps est annoncé sur l'industrie automobile. En 2018, Carlos Tavares, alors à la tête de PSA, avait tenté de tordre le cou à ce serpent de mer en affirmant, devant la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale, qu'un rapprochement entre des constructeurs concurrents dans tant de domaines « *poserait des problèmes sociaux incroyables* ». « *Il ne faut jamais dire jamais* », avait-il cependant trouvé bon d'ajouter.

[Jean-Michel Normand](#)

[Audrey Lagadec Infographie](#)

[Benjamin Martinez Infographie](#)