

# *La souplesse et le mordant du lion - la magnifique histoire de la marque Peugeot*

Reportage : Katia Bitsch  
Durée : 7.37

***Avec 3 390 000 véhicules vendus dans le monde en 2005, PSA Peugeot-Citroën confirme sa position d'acteur majeur sur le marché de l'automobile. C'est le premier constructeur en France, le second en Europe. Pour comprendre comment est née la vocation industrielle de la marque, direction Sochaux, dans le département du Doubs dans l'est de la France.***

C'est ici que l'histoire débute en 1810. Deux frères décident de transformer le moulin à eau de la famille en fonderie d'acier. Au départ on est bien loin de l'automobile. La famille Peugeot, aussi surprenant que cela puisse paraître<sup>1</sup>, commence par fabriquer des scies. Dans une région fortement boisée où les menuisiers sont nombreux, les bénéfices explosent très vite. C'est le début de la fabuleuse 'success story' Peugeot.

- Alors la première production de Peugeot effectivement, en grande série, on va dire, effectivement était la scie. La scie, avec un emblème qu'on peut apercevoir dessus qui est le lion Peugeot. Et je profite de l'occasion pour vous dire que l'origine de l'emblème du lion Peugeot est bien un lion qui est une qualité d'acier de l'époque. On parle bien sûr de souplesse comme le lion. On parle de mordant comme les dents du lion. C'est bien effectivement là qu'on trouve l'origine du lion Peugeot. Donc, des scies effectivement dans une région qui avait besoin de ces outils pour le travail des menuisiers et de tous ces gens qui travaillaient dans les forêts.

Gérard Macchi est directeur du musée de l'aventure Peugeot à Sochaux. L'histoire, il la connaît par coeur.

- Peugeot, en termes d'automobiles motorisées -je dis bien, motorisées- s'est lancé en 1890. C'est donc la première voiture Peugeot qui est une 'type 1'<sup>2</sup>, c'est son appellation d'origine a été construite par Armand Peugeot en 1890. Les premières voitures sont conçues avec un moteur 2 cylindres qui était, à l'époque, alimenté par une petite bougie à incandescence. Il fallait donc chauffer les bougies à incandescence. Et l'origine du mot 'chauffeur'<sup>3</sup> vient du fait que le conducteur de l'époque devait chauffer ces bougies à incandescence avant d'allumer le moteur. Donc, ces voitures, au départ, sont relativement simples. La direction est à droite, le volant est à droite, et petit à petit, on verra, vers 1930 environ, que la direction prendra, disons, la gauche de l'habitacle, comme les voitures d'aujourd'hui. Et puis on arrive en 1929 - un tournant important pour la marque Peugeot - c'est la première voiture qui a l'appellation actuelle de Peugeot, avec 2 chiffres et un zéro central, qui est vraiment le label de la marque Peugeot. C'est déposé dans tout le monde entier

***With 3 390 000 vehicles sold in the world in 2005, PSA Peugeot Citroën has confirmed its position as a major player in the car manufacturing market. It's the number one constructor in France and the the number two in Europe. To understand how the industrial life of the brand began, we're going to Sochaux in the Doubs department in the East of France.***

It's here the story began in 1810. Two brothers decided to transform the family water mill into a steel foundry. To begin with, things were far removed from cars. The Peugeot family, as surprising as it might seem, began by manufacturing saws. In a heavily-wooded region where there were numerous carpenters, profits quickly soared. It was the beginning of the fabulous Peugeot success story.

-So the first mass produced item from Peugeot was in fact the saw. The saw with an emblem that you can see on it which is the Peugeot lion. And I'll take this opportunity to tell you that the origin of the Peugeot lion was a hallmark for steel at the time. One talks of course of the suppleness of a lion. You talk of the bite in lions' teeth. So that is where the origin of the Peugeot lion comes from. So saws in fact, in a region which needed these tools for the work of carpenters and of everybody working in the forests.

Gérard Macchi is director of the Peugeot Adventure museum in Sochaux. He knows the history by heart.

-Peugeot, in terms of motorised cars - and I mean specifically motorised cars - launched in 1890. So the first Peugeot was a "Type 1", that was its original name and it was constructed by Armand Peugeot in 1890. The first cars were designed with a 2 cylinder engine that was at the time driven by a little incandescent spark plug. So you had to heat the incandescent spark plug. And the origin of the word "chauffeur" comes from the fact that the driver in those days had to heat up these incandescent spark plugs before starting the engine. So to begin with these cars were relatively simple. The steering is on the right, the steering wheel is on the right and little by little we see that, towards about 1930, the steering moves to the left of the seating area as in today's cars. And then we come to 1929, a turning point for the Peugeot brand - it's the first car which follows today's naming system for Peugeot - with two numbers and a central zero, which is a distinguishing feature of the Peugeot brand. It's a registered trademark the world over for manufactured cars. The

pour toutes les voitures de production automobile. Le premier chiffre - donc, prenons le 2 de 201, le 2 est plutôt un milieu de gamme, plutôt 'un milieu bas de gamme', entre guillemets. Elle se serait appelée 101, c'était un bas de gamme. Si nous prenons aujourd'hui la gamme Peugeot, une 307, pour reprendre un exemple simple, le 3 de 307 c'est plutôt un milieu de gamme un peu supérieur et le 7, c'est la septième série dans la gamme Peugeot depuis l'origine.

Peugeot a donc su traverser les guerres, les crises économiques et les années grâce à son ingéniosité toujours à la pointe de la technologie et de la modernité. Mais pour produire en masse des véhicules qui seront exportés dans près de 150 pays différents il faut une organisation sans faille.

Aujourd'hui 208 000 collaborateurs travaillent dans les usines du groupe et près de 10 voitures sont fabriquées toutes les minutes. C'est à Sochaux que se trouve le plus ancien site de production. Il a été créé en 1912. Nicole Killer nous guide à travers cette gigantesque industrie.

- La première chose qui peut nous frapper en arrivant sur le site, c'est que c'est vraiment très grand.

- C'est presque une ville, hein. 265 hectares de terrain sur 3 villes, 30 kilomètres de routes, 30 kilomètres de voies ferrées. C'est... On peut s'y perdre.

14 500 ouvriers travaillent ici. Première étape de fabrication : l'atelier d'emboutissage.

- On découpe la tôle, et sur ligne de presse les feuilles de tôle deviennent pièces de carrosseries. Une voiture est faite d'environ de 400 pièces de tôle.

Les 400 pièces de tôle seront ensuite soudées entre elles dans l'atelier de ferrage. Un véhicule nécessite plus de 5 000 points de soudure. La caisse ainsi formée passera ensuite par l'atelier de peinture, puis, dernière étape, les chaînes de montage.

- Les conditions sont très différentes et très améliorées par rapport à ce qu'on pouvait voir dans les anciens ateliers de montage où les gens travaillaient dans des fosses, travaillaient longtemps bras levés, devaient porter des charges lourdes. On a cinquante ergonomes chez PSA dont une dizaine à Sochaux, et il s'agit d'étudier les postes, également avec les médecins qu'on a dans l'usine, pour enlever, autant que faire se peut<sup>4</sup>, la part la plus pénible.

À Sochaux, on produit 1 500 véhicules par jour, soit une voiture toutes les 30 secondes. Une production de masse qui nécessite une organisation très performante.

- On voit une boîte orange qui est une étiquette électronique dans laquelle on a la carte d'identité complète du véhicule. À tout moment la voiture dit qui elle est<sup>5</sup>, où elle est, ce qu'elle veut. La voiture quitte l'atelier de peinture. Elle lance sa commande chez notre filiale. Quatre heures après, les sièges arrivent dans le bon ordre. Donc c'est un travail d'informatique au départ avec énormément de logistique pour que tout arrive au bon moment au bon endroit, et donc c'est le principe du travail en flux tendus.

first number - so lets take the 2 from 201, the 2 is roughly middle of the range, sort of middle of the lower end, in inverted commas. If a car were called 101, it would be the bottom end of the range. If we take the Peugeot range today, a 307 to take a simple example, the 3 is more or less middle of the range, upper middle, and the 7 means it is the seventh series of the Peugeot range since the beginning.

So Peugeot knew how to survive the wars, economic crises and the years thanks to its ingeniousness, and staying right up with the latest technologies and modern trends. But to mass produce cars that will be exported to almost 150 different countries you need a faultless organisation. Today 208 000 collaborators work in the group's factories and almost ten cars are produced every minute. It's at Sochaux that the oldest production site is to be found. It was created in 1912. Nicole Killer guides us across this giant industrial hub.

-The first thing that you notice when arriving at the site is that it really is very big.

-It's almost a town, isn't it? 265 hectares of ground around three towns, 30 kilometres of roads, 30 kilometres of railways. You can lose yourself.

14 500 workers work here. The first stage of manufacturing: the stamping workshop.

-You cut up the metal sheet and on the pressing machine the sheets of metal become bodywork parts. A car is made up of around 400 pieces of sheet metal.

The 400 pieces of sheet metal will then be soldered together in the metal workshop. A car needs more than 5000 soldering points. The shell thus formed will pass to the paint workshop and then the last stage, the assembly lines.

-The conditions are very different and much improved relative to what you saw in the old assembly workshops where people worked in dugouts, working a long time with their arms up, having to carry heavy weights. We have 50 ergonomics specialists working with PSA, of whom a dozen are at Sochaux. It's a question of studying the workstations, with the doctors we have in the factory too, to get rid of, as much as we can, the most arduous parts of the job.

At Sochaux they manufacture 1500 cars per day or one car every 30 seconds. Mass production which requires very efficient organisation.

-You see the orange box which is an electric ticket in which we have the complete identity card of the vehicle. At any point in time the car says who it is, where it is, what it wants. The car leaves the painting workshop. It sends an order to our subsidiary. Four hours later, the seats arrive in the right order. So it's a computing job to begin with, with an enormous logistical effort to ensure that everything arrives at the right time and the right place, so that is the principle of just in time management.

- Tous ces véhicules sont déjà vendus?  
 - On n'a pas de stock, donc on travaille en fonction des volumes de voitures commandés par les concessionnaires français et étrangers.  
 - Pourquoi ce type d'organisation à la commande?  
 - Des voitures stockées sur parc non commandées vont vieillir et c'est une immobilisation au niveau financier qui coûte très cher<sup>6</sup>. Faire des voitures qui ne sont pas commandées, générer du stock, on le faisait dans les années 70 jusqu'au début des années 80. On est dans l'ordre des commandes, et pas deux voitures identiques à la suite, tout simplement parce qu'on a... derrière un véhicule qui demande beaucoup de temps parce qu'il a beaucoup d'équipements, on doit mettre à la suite un véhicule plus simple, demandant moins de temps. Autrement les gens ne pourraient pas suivre le rythme.

- Donc, travail en flux tendus, mais vous me parliez également de cette stratégie de plate-forme?  
 - Stratégie de plate-forme, bien entendu, puisque ça permet de ne pas partir continuellement de la page blanche, de ne pas réinventer constamment. C'est-à-dire, aller prendre chez nous et dans les usines ce qui fonctionne le mieux de manière à le reproduire sur tel ou tel autre site. C'est ce qui permet de proposer de multiples nouveaux modèles. On aura autour d'une vingtaine - vingt à vingt-cinq nouveaux modèles qui vont sortir sur des plages de trois à quatre ans.

- Et de cette manière on peut toucher tous les types de clients?

- On peut toucher -c'est ça le but, hein, toucher. Les clients sont différents, n'ont pas les mêmes besoins, pas les mêmes besoins dans un pays et entre les pays, donc c'est toucher le maximum de clients.

Flexibilité, polyvalence et fonctionnement en flux tendus sont donc les clés de la compétitivité pour PSA, et la stratégie semble bien fonctionner : sur 100 véhicules dans le monde, 5 sont de marque Peugeot-Citroën.

1. aussi surprenant que cela puisse paraître - L'emploi du subjonctif est obligatoire dans ce genre de tournure. Aussi + adjectif ou adverbe + que + subjonctif . Quelques exemples: aussi beau qu'il soit, ce bijou est trop cher pour moi; aussi froid qu'il fasse, certaines plantes résistent en hiver; aussi loin que vous alliez, vous ne trouverez pas d'eau dans ce désert.
2. une 'type 1' - On dit normalement 'un type', le mot 'type' étant du masculin, mais ici il faut comprendre 'une voiture du type 1'. Le mot 'voiture', 'la voiture' est donc sous-entendu.
3. chauffeur - Le mot 'un chauffeur' est effectivement employé plus communément que le mot 'un conducteur' pour désigner celui qui conduit une voiture. Le conducteur a un féminin qui est la conductrice, mais le chauffeur n'en a pas. On dit toujours 'un chauffeur de taxi', par exemple, même pour une femme. À partir de 'un chauffeur' on a formé le mot 'un chauffard' qui désigne un mauvais conducteur, quelqu'un qui conduit très mal.
4. autant que faire se peut - C'est un idiomme utilisant l'inversion du sujet (autant que cela peut se faire, autant que cela peut être fait) qui signifie donc 'autant que possible'
5. la voiture dit qui elle est - On emploie normalement 'qui' comme pronom indéfini uniquement pour les personnes, pour une voiture on devrait dire 'ce qu'elle est, mais ici la voiture est personnalisée (elle dit)comme si elle était capable de parler pour dire elle-même 'qui' elle est. On montre ainsi le degré de précision informatique. La voiture possède une carte d'identité.
6. qui coûte très cher - Noter la différence d'orthographe : l'immobilisation (féminin comme les mots en -tion)coûte cher ('cher' est un adverbe qui modifie le verbe 'coûte' donc invariable. L'immobilisation est chère, 'chère' est un adjectif qualificatif attribut qui s'accorde donc en nombre (singulier ou pluriel) et en genre(masculin ou féminin) avec le sujet du verbe 'est'.

-All the vehicles are already sold?

-We don't have any stock, so we work according to the quantity of cars ordered by French and foreign showrooms.

-Why organise by order like this?

-Unsold cars stocked on the tarmac will grow old and it ties up financial capital and that costs a lot of money. Building cars that aren't ordered, building up stock, we did that in the seventies up until the beginning of the eighties. We follow the orders, and then you don't have two identical cars, one after the other, simply because we have... behind a vehicle that needs a lot of time because there's a lot of equipment, we have to put a vehicle that's easier, that requires less time. Otherwise people wouldn't be able to follow the rhythm.

-So just in time management, but you also spoke to me of this platform strategy?

-A platform strategy of course, because that means we don't always have to start with a blank sheet of paper, to continually reinvent things. That's to say, go in and take what works best here and in the factories and reproduce it on one or other of the sites. That's what enables us to offer multiple new models. We will have around twenty - twenty to twenty five new models that will come out in cycles of three to four years.

-And in this way you can reach all types of clients.

-You can reach them - that's the goal, to reach them. Clients are different, they don't have the same needs, the same needs within a country and between countries, so the idea is to reach the maximum number of clients.

Flexibility, polyvalence and just in time management are the keys therefore to PSA's competitiveness and the strategy seems to be working well : out of 100 vehicles in the world, 5 are made by Peugeot-Citroën.