

Citroën (1955-1974) : l'impossible ambidextrie

Alexandre Dumand  ¹

¹ Classe préparatoire au DCG, lycée Marguerite Yourcenar, Le Mans, alexandre.dumand@ac-nantes.fr

Résumé : Le concept d'ambidextrie organisationnelle décrit l'enjeu, pour une organisation, de concilier le bon fonctionnement de ses activités quotidiennes (impératif d'exploitation à court terme) et ses activités relatives à l'innovation (impératif d'exploration à long terme). La tension entre exploitation et exploration peut amener à prioriser l'exploitation au détriment de l'exploration.

Sur la période 1955-1974, le constructeur automobile Citroën constitue un cas particulier, avec un modèle économique privilégiant l'exploration, tandis que l'exploitation s'avère perfectible. La difficulté de l'entreprise à concilier exploitation et exploration permet de mieux comprendre la fragilité financière de Citroën en 1973-1974 et sa prise de contrôle par Peugeot. L'article illustre ainsi un cas d'échec d'ambidextrie reposant sur de multiples facteurs, associant excès d'exploration et fragilité de l'exploitation, contribuant de façon originale à la littérature portant sur l'ambidextrie organisationnelle.

Mots clés : ambidextrie organisationnelle ; management de l'innovation ; management automobile ; histoire industrielle

Citroën (1955–1974): The Impossible Ambidexterity

Abstract: The concept of organizational ambidexterity describes the challenge an organization faces in balancing the smooth operation of its daily activities (the short-term imperative of exploitation) with its innovation-related activities (the long-term imperative of exploration). The tension between exploitation and exploration can lead to prioritizing exploitation at the expense of exploration.

During the period from 1955 to 1974, the Citroën automaker presented a unique case, with a business model that prioritized exploration while its exploitation efforts lacked efficiency. The company's difficulty in balancing exploitation and exploration provides a better understanding of Citroën's financial fragility in 1973–1974 and its subsequent takeover by Peugeot.

The article illustrates a case of failed ambidexterity resulting from multiple factors, combining excessive exploration with the fragility of exploitation, and thus makes an original contribution to the literature on organizational ambidexterity.

Keywords: Organizational ambidexterity; innovation management; automotive management; business history

*This is a PDF file of an article that has undergone enhancements after acceptance, such as the addition of a cover page and metadata, and formatting for readability, but it is not yet the definitive version of record. This version will undergo additional copyediting, typesetting and review before it is published in its final form, but we are providing this version to give early visibility of the article.

Citation: DUMAND, A. (2026), Citroën (1955-1974) : l'impossible ambidextrie. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 40(X), XX-XX.
<https://doi.org/10.53102/2026.40.xx.xx>

Historique : reçu le 03/06/2026, accepté le 14/09/2026, en ligne le 30/09/2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), permitting all non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. INTRODUCTION

De manière générale, le concept d'ambidextrie décrit l'enjeu, pour une organisation, de concilier le bon fonctionnement de ses activités quotidiennes (impératif d'*exploitation* à court terme) et ses activités relatives à l'innovation (impératif d'*exploration* à long terme).

Si l'exploitation est synonyme de stabilité, devant garantir la gestion efficiente de la firme, l'exploration désigne l'activité d'apprentissage de la firme conduisant à l'addition de nouvelles ressources ou compétences (Danneels, 2002). Dans un sens large, elle correspond aux activités de recherche, à l'expérimentation, à l'innovation et à la prise de risque (March, 1991).

Dans une optique d'ambidextrie, l'organisation doit donc répondre à la fois aux exigences commerciales actuelles et aux transformations de l'environnement à venir : il s'agit d'accorder une attention à ces deux volets, exploitation et exploration, qui combinent des préoccupations de court et de long terme (Tushman & O'Reilly, 1996; Raisch & Birkinshaw, 2008).

Or, gérer l'existant et envisager l'avenir, en créant de la nouveauté, sont deux missions très différentes, difficiles à gérer pour l'organisation (Drucker, 1974). Le défi consiste donc à réussir à la fois son exploitation, afin de garantir sa viabilité immédiate, et ses activités d'exploration, nécessaires à sa pérennité future. Cette tension implique un dosage périlleux pour assurer le succès à long terme de l'organisation (Levinthal & March, 1993).

Dans les organisations matures, la tension entre exploitation et exploration semble prioriser l'exploitation, conduisant à l'amélioration du fonctionnement immédiat de l'organisation au détriment de l'exploration, c'est-à-dire de l'innovation et de la prise de risque (March, 1991).

Cependant, le constructeur automobile Citroën constitue un cas particulier. En effet, la période que nous choisissons d'étudier – 1955-1974 – apparaît symptomatique d'une impossible ambidextrie. La particularité de Citroën est celle d'un déséquilibre

original, l'exploration prenant l'ascendant sur l'exploitation.

Cette difficulté à concilier exploitation – dont l'optimisation reste à poursuivre – et exploration – privilégiée et encouragée – permet de mieux comprendre la fragilité de Citroën en 1974.

2. MÉTHODOLOGIE

L'article articule les préceptes et défis de l'ambidextrie organisationnelle et leur application à une firme industrielle atypique, Citroën, à partir d'une approche historique, en utilisant les documents de l'entreprise – revue interne *Le Double Chevron*, catalogues, tarifs, courriers et notes techniques adressés au réseau –, des travaux historiques et des articles de presse de l'époque. Cette approche permet de relever les principaux événements de la vie de l'entreprise et l'optimisme technologique manifesté par Citroën.

Notre étude se focalise sur la période 1955-1974. Le choix de cet intervalle temporel s'explique par deux événements majeurs, lesquels délimitent un certain cycle pour Citroën.

Ainsi, notre période d'analyse débute en 1955, année de sortie de la DS 19 : cette automobile, synonyme de révolution technologique, consacre Citroën comme une entreprise d'avant-garde, qui brille par ses innovations. Notre étude s'achève en 1974, avec les difficultés financières de Citroën, qui conduisent à son absorption par Peugeot (Loubet, 2001). Entre les deux, la stratégie originale choisie par Citroën est celle d'une impossible ambidextrie.

Nous montrons ainsi, tout d'abord, que l'exploitation est perfectible en dépit de réelles réussites, puis mettons en avant l'importance accordée à l'exploration, qui semble relever d'un hubris technologique et affecte finalement l'exploitation.

3. QUALITÉ DES PRODUITS, ALLIANCES, COMMUNICATION ET DISTRIBUTION : UNE EXPLOITATION RÉUSSIE EN APPARENCE

A première vue, l'exploitation menée par Citroën permet de mettre en avant une gestion marquée par des réussites, concernant les produits et la communication proposés, mais également le développement de la production et du réseau de distribution.

3.1 Des produits différenciants et appréciés

A partir de 1955, Citroën capitalise sur une identité propre, grâce à des véhicules différenciants, dotés de qualités uniques : l'avance technique de la 2CV (1948) ou le confort de la suspension hydropneumatique de la DS (1955) offrent à l'automobiliste des prestations qu'il ne peut retrouver ailleurs. Ainsi, dès sa sortie, les clients de la DS sont convaincus que celle-ci « marquera l'Histoire l'automobile », tandis que la presse salue la qualité de ses prestations et la qualifie de « voiture de l'avenir » (Rousseau et al., 1956 ; Costa, 1957 ; Pinet, 1966).

Les qualités spécifiques des modèles Citroën portent l'image de l'entreprise : les aptitudes routières des véhicules Citroën sont saluées par la presse et l'attribution de prix, tels que la « Médaille de la sécurité » (DS 21) du club des automobilistes suédois (Citroën, 1966c), le « Prix de la Sécurité » (DS 21 à Injection Electronique) de l'Association de la Presse Automobile (Citroën, 1970d), « Trophée européen de la voiture de l'année » (GS puis CX), etc. Reconnues par le grand public, la plupart des Citroën sont des succès commerciaux, en témoignent la sortie de la millionième DS en 1969 ou de la millionième Ami (1961) en 1970 (Citroën, 1969g, 1970e). Ces succès ne sont qu'une étape, les deux modèles s'écoulant respectivement à 1,5 et 1,8 millions d'exemplaires.

Ces résultats récompensent des choix stratégiques visant à accroître la réputation d'innovation et de technologie de l'entreprise (Broustail, 2020). Cet éloge de la différence est cultivé par Pierre Bercot, qui dirige Citroën entre 1958 et 1970, tandis que ses successeurs s'efforcent de rationaliser le fonctionnement de la firme (Tableau 1).

Président	Robert Puisieux	Pierre Bercot	Pierre Bercot (Citroën SA) Claude-Alain Sarre (Société Anonyme Automobiles Citroën)	François Rollier (Citroën SA) Raymond Ravenel (Société Anonyme Automobiles Citroën)	Georges Taylor
Année	1950	1958	1968	1971	1974

Tableau 1 : Les présidents de Citroën (1955-1974)

Les modèles Citroën bénéficient d'une avance technologique – traction avant, suspension hydropneumatique, boîte de vitesse hydraulique, etc. – qui leur permet de jouir d'un cycle de vie plus long, permettant d'amortir des investissements initiaux supérieurs (Citroën, 1965a, 1965d, 1966b, 1974a).

Ces investissements ont également vocation à être amortis grâce à la multiplication des variantes de chaque modèle. Par exemple, de la 2CV dérivent plusieurs finitions soignées, comme l'AZAM (1963) ou l'Export (1967), des fourgonnettes (1951), mais aussi d'autres modèles : Ami 6 (1961), Dyane (1967), Méhari (1968)... La pluralité des variantes aide à la

rentabilité du modèle initial : leur prix de vente est plus élevé, tandis que la base est presque inchangée, ce qui est porteur de marges.

Produite durant vingt ans, la DS illustre également ces phénomènes d'allongement du cycle de vie du produit et de diversité des variantes : par exemple, le lancement de l'ID (1957) élargit la clientèle vers le bas, alors que les finitions Prestige (1958) et Pallas (1965) développent la gamme par le haut.

Enfin, nous pouvons noter la réactivité de Citroën face à certaines demandes des clients et du réseau. Face à la complexité de la DS, qui inquiète les potentiels acheteurs, Citroën réagit en proposant l'ID (1957), une « DS simplifiée » davantage adaptée

au cœur du marché et aux attentes du grand public (Carat, 1957 ; Evrard, 1957). Le modèle Ami 6 (1961) est rejoint par une version break (1964), plus pratique, réclamée par les clients et les vendeurs Citroën. La GS (1970) est complétée par une version plus puissante (1972), palliant une timidité mécanique dénoncée par la presse (Carat, 1970 ; Citroën, 1972).

La qualité de l'offre proposée par Citroën, différenciante et estimée, contribue ainsi à la bonne exploitation de la firme.

3.2 Une communication ambitieuse et réussie

S'inscrivant dans une tradition ambitieuse depuis les années 1920, la communication réalisée par Citroën durant les Trente Glorieuses s'avère originale et réussie. La présence d'événements et de mises en scène valorisent les productions Citroën, qui dépassent le statut d'automobiles grâce aux parallèles effectués avec le domaine artistique. Ainsi, la Triennale Esthétique de Milan (1957) ou les expositions organisées au Musée des arts décoratifs (1965) et au Musée des Métiers d'Art de Zurich (1967) mettent en avant l'avant-gardisme et la différence de Citroën (Citroën, 1965c, 1967c).

A partir de 1957 et l'arrivée de Jacques Wolgensinger, créant une direction de l'Information et des Relations publiques, les catalogues Citroën ne se contentent pas d'exposer les qualités du produit dans une logique informationnelle : ils expriment les valeurs de l'entreprise à travers des présentations modernes et artistiques (Citroën, 1958, 1963). A travers les catalogues, « la créativité devient culte » (Bellu et al., 2019).

Citroën communique également fortement auprès de son réseau, en diffusant des revues internes (*Le Double Chevron*, *Agent Citroën*, *Citroën Informations...*) et des documents à destination des concessionnaires et des agents. Ainsi, dès 1960, chaque numéro la revue interne *Le Double Chevron* fournit des informations techniques essentielles, par exemple le réglage du ralenti accéléré ou le serrage de la vis de fixation de la fourchette d'embrayage d'une DS 19 (Citroën, 1960a, 1960b), des informations sur l'actualité de l'entreprise

(victoires en rallye, avancement de la nouvelle usine de Rennes-la-Janaïs, etc.) et offre des parallèles avec d'autres réussites françaises (la Caravelle, le paquebot France, etc.) permettant de valoriser Citroën, qui représente, au même titre que les symboles technologiques mis en avant, le savoir-faire français (Citroën, 1960c, 1960d).

Enfin, Citroën transmet des documents visant à améliorer la prise en charge des clients. Sont ainsi prodigués des conseils pour garantir le bon accueil des clients (Citroën, 1961b) et partagés des guides de vente et des comparatifs (ID 19 contre Renault 16, ID 20 contre Peugeot 504, etc.) à destination des vendeurs.

La communication menée par Citroën auprès du grand public et de son réseau est au service de son image d'esthète, destinée à informer et à valoriser l'entreprise, ses clients et son réseau. L'exploitation de la firme semble renforcée par cette communication interne et externe *a priori* réussie.

3.3 Production et de distribution : une gestion des ressources guidée par les opportunités

L'exploitation des activités de Citroën, qui implique le développement de ses sites de production, s'inscrit essentiellement dans une logique opportuniste.

En France, les conditions de rachat favorables d'infrastructures auprès d'autres constructeurs et les politiques de décentralisation, synonymes de subventions accordées aux entreprises qui éloignent leur production de Paris, expliquent la multiplication des usines Citroën. Leur essor est essentiel pour satisfaire la demande, à laquelle les capacités de production ne permettent pas de répondre. Par exemple, la prise de contrôle de Panhard par Citroën permet à l'entreprise de fabriquer les 2CV camionnettes dans les usines Panhard de la Porte d'Ivry (1955), tandis que l'usine de Nanterre, rachetée à Simca (1961), produit des pièces détachées et moteurs. Par ailleurs, au niveau national, la pluralité et la relative polyvalence des nouvelles usines – Rennes-la-Janaïs (1961), Metz (1969), Aulnay-sous-Bois (1973), etc. – sont soigneusement réfléchies : dans un contexte de

forte puissance de la CGT, elles évitent l'avènement d'une « méga-usine, virtuellement difficile à contrôler », qui menacerait l'activité en cas de mouvement social (Broustail, 2020).

Enfin, à l'international, le développement des usines répond à une stratégie de développement de marchés dans un contexte où les mesures protectionnistes sont nombreuses. Produire sur place permet de profiter d'avantages locaux, par exemple en termes de coûts de la main d'œuvre, et de limiter les droits de douane (Citroën, 1962, 1966a).

L'exploitation du réseau de distribution peut également être comprise au regard des opportunités offertes. Ainsi, la mainmise de Citroën sur Panhard permet une distribution commune des modèles, les concessions assurant la vente des véhicules des deux constructeurs (Thelier, 1965). C'est le moyen pour Citroën d'élargir son réseau commercial. Même constat entre 1968 et 1973 : l'entrée de Fiat au capital de Citroën permet la distribution des Citroën dans le réseau Autobianchi italien, tandis que les Autobianchi sont vendues – partiellement ou totalement selon les pays – dans les réseaux Citroën français, italien, portugais, suisse et belge (Citroën, 1969a ; Normand, 2019). La diffusion des Citroën est ainsi favorisée par ces élargissements du réseau dans l'hexagone et à l'étranger (Citroën, 1969c).

Les choix de production et de distribution de Citroën semblent donc pertinents et servent sa bonne exploitation.

3.4 Des accords permettant une meilleure utilisation des ressources et le développement de la gamme à moindres frais

A partir de 1955, l'absorption de Panhard par Citroën conduit à une utilisation pertinente de certaines ressources de Panhard et à un début de mutualisation (Citroën, 1965e). En dépit de difficultés culturelles et industrielles, il ne faut pas minimiser les apports de Panhard à Citroën, en particulier la récupération des compétences humaines et techniques issues de l'usine Panhard de l'avenue d'Ivry (Le Lay & Vermeulen, 2022).

Citons, par ailleurs, la réorganisation des services techniques de Panhard par Citroën, et la création d'un service d'approvisionnement commun aux deux firmes, devant accroître l'efficacité de leur exploitation quotidienne.

En outre, les véhicules Panhard (Dyna, PL 17 puis 24) peuvent trouver leur place dans la gamme Citroën : ces modèles, qui reprennent certaines solutions techniques propres à Citroën – la traction avant et l'aérodynamisme des lignes, notamment –, comblent le vide entre les 2CV et ID-DS, en proposant des véhicules de moyenne gamme qui font défaut à Citroën jusqu'en 1970 (Tableau 2).

Modèle	2CV	DS	ID	Ami	Dyane	Méhari	M35	GS	GS Birotor	SM	CX
Année	1948	1955	1957	1961	1967	1968	1969	1970	1975	1970	1974

Tableau 2 : Principales nouveautés Citroën (1955-1974)

Afin de gagner en efficacité, Citroën et Peugeot tentent également un rapprochement au début des années 1960. Cet éphémère accord (1963-1966) implique une coopération des deux firmes dans différents domaines. La création d'une direction commune des achats, par exemple, doit réduire les coûts pour chacune des firmes (Loubet, 1990).

La prise de contrôle de Berliet (1967) paraît également cohérente en faisant apparaître des synergies entre les deux firmes (Citroën, 1968b). En matière de véhicules utilitaires, Citroën produit des fourgonnettes et des petits poids

lourds – fourgonnettes AZU et AKA, HY, 350, 370 et 450 « Belphégor », etc. – et des moteurs essence de cylindrée modérée. Elle recourt à d'autres entreprises, comme MAN et Perkins, pour se fournir en moteurs diesel (Citroën, 1968a). A l'inverse, Berliet produit des gros poids lourds et des moteurs diesel. Au regard de cette complémentarité, l'objectif d'une « utilisation rationnelle des moyens de production des deux sociétés » va dans le sens d'une meilleure exploitation des firmes (Citroën, 1967a).

La même année (1968), Citroën et Maserati signent un accord de coopération concernant la conception, la production et la commercialisation de véhicules, ce qui s'avère pertinent pour développer l'activité des deux constructeurs, mais aussi l'image de Citroën dans sa volonté de monter encore en gamme (Citröen, 1968c).

Enfin, l'alliance Fiat-Citröen offre, à court terme, la possibilité d'enrichir la gamme Citroën à moindre coût, grâce à des portefeuilles de produits et de composants très complémentaires (Broustail, 2020). Du côté des composants, les moteurs modernes du groupe Fiat peuvent permettre à Citroën d'équiper ses futurs véhicules sans développer de motorisation inédite à ses frais. Du côté des modèles, les Autobianchi diffusées au sein du réseau Citroën s'insèrent avec cohérence dans la gamme du constructeur : les Autobianchi Primula, Coupé S et A111 s'intercalent entre les deux familles de la gamme Citroën, les 2-3CV en entrée de gamme et les ID-DS en haut de gamme (Citröen, 1969b). Les accords évoqués doivent favoriser l'amélioration de la gestion de Citroën et la limitation des coûts.

De manière générale, le bilan financier de Citroën sur la période 1955-1974 apparaît « acceptable », avec une marge brute d'autofinancement favorable et une situation « tout à fait saine » en matière d'endettement (Broustail & Greggio, 2000). Ces informations semblent indiquer une exploitation pertinente de Citroën. Cependant, ces réussites apparentes ne doivent pas occulter certaines faiblesses.

4. CONSTRUCTION D'UNE GAMME, DÉFINITION DES PRIX, COORDINATION ET RÉDUCTION DES COÛTS : UNE EXPLOITATION DÉFAILLANTE

4.1 La persistance d'une gamme incomplète et confuse

Jusqu'à l'avènement de la GS (1970), Citroën n'est pas un constructeur généraliste, mais bien un « double spécialiste », avec deux niveaux de gammes seulement, concentré sur deux marchés celui des petites voitures économiques – 2CV et Ami 6 – et celui des grands modèles innovants – DS

et ID –, sans milieu de gamme entre les deux (Loubet, 2017). Pour Pierre Bercot, alors à la tête de Citroën, le milieu de gamme n'a « pas d'utilité pour Citroën », dont les innovations ne peuvent « s'exprimer que dans les deux extrémités d'une gamme » (Brioult, 1987a). Pierre Bercot souhaite avant tout éviter la concurrence frontale en anticipant les besoins des clients, non pas actuels, mais futurs.

Pourtant, cette situation pénalise la rentabilité de l'entreprise alors que la demande pour des véhicules de milieu de gamme et la diversité de l'offre se développent (Ciavaldini & Loubet, 1995). La concurrence a su saisir le créneau des véhicules compris entre 6 et 8 CV, qui séduit les automobilistes pour lesquels aucune des extrémités de la gamme Citroën, trop populaire ou trop chère, ne convient. En effet, l'écart de prix entre un break Ami 6 Club – modèle le plus soigné de la gamme économique – et une ID 19 Luxe – version la plus économique des grands modèles – est insurmontable pour un grand nombre de consommateurs : en 1969, un écart de prix de 60 % sépare les deux voitures (9 088 F contre 14 588 F) (Citröen, 1969k).

Dans le même temps, les dérivés de la 2CV traduisent un développement à la fois tardif, cannibale et inachevé de la gamme économique. Ces modèles, tout d'abord, mettent du temps à être commercialisés : l'Ami 6 (1961) est lancée plus de dix ans après la sortie de la 2CV. D'autres se font concurrence : c'est le cas de la Dyane (1967), qui devait remplacer la 2CV mais coexiste finalement avec elle. Il y a cannibalisation entre les deux modèles, dès lors que leurs ventes cumulées ne dépassent pas celles de la seule 2CV avant la sortie de la Dyane.

En outre, Citroën ne commercialise pas de petit modèle urbain sur base de 2CV, ce qui aurait renforcé la gamme économique à l'heure de l'urbanisation croissante de la France, et ce alors même que des prototypes sont étudiés (Brioult, 1987b).

Par ailleurs, si les modèles Panhard puis Autobianchi sont vendus au sein du réseau Citroën, ils constituent davantage une présence minimale

qu'un réel entre-deux entre les modèles 2CV-Ami et ID-DS. C'est la GS (1970), « berline intermédiaire tant attendue », qui comble enfin l'anomalie du fossé entre les 2CV-Ami et les ID-DS (Serres, 1998). Ces constats semblent indiquer la résistance de Citroën face à certaines évolutions rendues nécessaires par le marché.

Ce phénomène peut également être illustré par le lancement tardif de la DS 21 (1965) : cette variante plus puissante de la DS, tant réclamée par les grands rouleurs, apparaît dix ans après le lancement de la DS (Citroën, 1965b). Autre exemple : la GS (1970) n'adopte le hayon qu'en 1979, avec l'apparition du modèle GSA, alors qu'il est réclamé par les clients et la presse dès la sortie de la GS. Il faut ainsi neuf ans à Citroën avant de céder.

Enfin, alors même que Citroën rechigne à répondre à certaines demandes du marché, l'entreprise, « repliée sur son identité technologique qui en fait une icône », est convaincue que « la quête de l'innovation conserve un intérêt majeur pour le client » (Loubet, 2011). Cette position explique le lancement de modèles très innovants, pas toujours en phase avec les attentes de leur époque. Dans ce sens, la GS Birotor (1973) cache une technologie d'avant-garde (moteur à piston rotatif) sous une carrosserie banale. Or, c'est justement l'inverse qui permet de générer des marges : dans le cas de la GS Birotor, la technologie n'est pas mise en avant, mais semble au contraire masquée par l'esthétique globale inchangée de la GS (Costa, 1974). Alors que les clients désirent un hayon – la GS en est dépourvue – et une moindre consommation de carburant – les premières GS sont réputées gourmandes –, Citroën préfère développer la GS par le haut sans amender son produit dans le sens attendu par les clients.

Pour finir, nous pouvons souligner le manque de cohérence de certaines appellations au sein de la gamme Citroën. Par exemple, la finition « Export » qualifie tantôt un véhicule suréquipé – la 2CV Export (1967) –, tantôt un véhicule bas de gamme dépouillé – l'ID 19 Export (1969) –, ce qui peut provoquer la confusion (Citroën, 1969b, 1969e).

En conclusion, l'ensemble de ces éléments amène à considérer la « gestion déplorable du portefeuille de

produits et son renouvellement », ce qui nuance fortement les réussites relatées en amont (Broustail, 2020).

4.2 Gamme et partenariats : un manque de synergies

A cette gamme de produits perfectible s'ajoute un manque de synergies entre certains modèles... mais aussi entre Citroën et ses partenaires, en dépit des accords passés.

Tout d'abord, au sein de la gamme Citroën, la DS et l'ID coexistent de 1957 à 1970. Ainsi, durant treize ans, les deux modèles évoluent en parallèle, avec des différences – tableaux de bord, moteurs, finitions intérieures, etc. – qui empêchent les économies d'échelle. Dès lors que les équipements des ID et DS se rapprochent au fil du temps (direction assistée en option sur ID, boîte de vitesse manuelle possible sur DS, etc.), le maintien simultané des ID et DS semble incohérent. Il faut pourtant atteindre 1970 pour que DS et ID constituent une seule et unique gamme de modèles (Citroën, 1969e, 1970c). Avant cette fusion, on relève aussi un certain nombre de différences entre les versions de la DS : par exemple, sur la période 1966-1968, une foule de détails techniques – démarreur, échappement, témoin d'usure ou non des plaquettes de freins, etc. – distingue la DS 19A et la DS 21, ce qui bride, là encore, la réalisation d'économies d'échelle (Citroën, 1965b).

S'il concerne la gamme de produits, le manque de synergies est également criant entre Citroën et ses partenaires successifs.

Ainsi, lors de son rapprochement avec Peugeot (1963-1966), Citroën refuse l'harmonisation des composants mécaniques. Citroën conserve donc ses propres composants, tandis que Peugeot s'unit à Renault en 1966 pour développer des synergies de coûts – usine commune de moteurs, boîte de vitesse automatique, centralisation des achats, etc. –, union dont s'est exclue Citroën (Loubet, 2000 ; Fabre et al., 2010). La firme se prive d'une possible réduction de coûts et de relations fortes avec les partenaires concernés, facteurs qui favorisent

généralement la réussite de la firme (David, 2013 ; Philippart, 2014).

De même, alors même que la complémentarité des composants permise par l'accord Fiat-Citroën (1968-1973) semble évidente, Citroën refuse de standardiser les moteurs. Résultat : au lieu d'adopter un quatre cylindres moderne proposé par Fiat sur la future CX (1974), cette dernière conserve le vieux moteur de la DS.

Les défauts de la gamme et l'impact limité de certains partenariats limitent donc la bonne exploitation de Citroën.

4.3 Une politique de prix inadaptée

La gamme Citroën souffre d'une politique de prix incohérente. D'une part, les prix de vente ne permettent pas toujours l'existence de marges suffisantes. D'autre part, les écarts de prix entre certaines versions interrogent.

Tout d'abord, Citroën produit des véhicules innovants, traduisant la vision de son dirigeant, Pierre Bercot, selon lequel « la seule possibilité pour Citroën est de fabriquer des voitures différentes de celles des autres constructeurs » (Bercot, 1977). Chaque modèle résulte d'une quête de rupture, résultant d'une intention stratégique visant à éviter toute concurrence (Hamel & Prahalad, 1989 ; Saïas & Métais, 2001).

Cependant, dans le cas d'une offre différenciante, le surprix dont bénéficie l'entreprise doit dépasser les coûts supplémentaires induits par la construction de cette différence (Porter, 2023). Ce n'est pas le cas chez Citroën : la différence est insuffisamment payée par le client. Par exemple, Citroën admet que le moteur de 2CV « coûte très cher à fabriquer »... mais que cela « ne coûte cher qu'au constructeur », ce qui est justement le problème, dans la mesure où la technicité de la 2CV ne lui permet pas d'être vendue à un prix supérieur (Citroën, 1961a). Ainsi, la stratégie de différenciation, coûteuse, ne permet pas de mettre en œuvre des prix plus élevés, ce qui réduit les marges de l'entreprise. De la sorte, Citroën s'est « suicidé[e] financièrement avec ses prix sans marge pendant plusieurs années » (Loubet, 1990).

En effet, à l'issue de la seconde guerre mondiale, dans un contexte inflationniste, le gouvernement français instaure un contrôle des prix, pénalisant les constructeurs automobiles, et auquel il n'est mis fin – provisoirement – qu'en 1977 (Grevet, 2017 ; Warloutzet, 2022). Or, dès lors que les firmes ne disposent pas d'un excédent de capacité, le plafonnement durable des prix provoque l'insuffisance de l'offre (Barre, 1953). Ainsi, pour la 2CV, Citroën ne peut pas suivre la demande, ni en quantités (contraintes d'approvisionnements et de capacités des usines), ni en prix (contrôle gouvernemental des prix) : elle ne peut qu'étaler sa production dans le temps.

Plus largement, Citroën ne récupère le prix de ses investissements qu'à condition de produire ses véhicules sur un cycle de vie plus long, lequel doit amortir leurs investissements initiaux supérieurs. C'est le cas de la DS (1955-1975), dont la technologie d'avant-garde – suspension, boîte de vitesse, design, etc. – lui permet d'être vendue vingt ans. Suivant un raisonnement identique, l'avance technique de la 2CV, à la fois coûteuse et gage de longévité commerciale, ne peut être amortie que dans la durée, en raison du contrôle des prix et d'une offre ne pouvant initialement suivre la demande (Broustail, 2020). Or, ce modèle économique est fragilisé dès lors que les véhicules sont imités : c'est le cas de la 2CV, concurrencée par la Renault 4 (1961), à la colère de Citroën, qui crie à la contrefaçon et menace de poursuivre Renault pour plagiat (Citroën, 1961c ; Fridenson, 2015).

Outre l'insuffisance générale des prix pratiqués par Citroën au regard des coûts de développement de ses véhicules, certains écarts de prix entre certains modèles interrogent.

Par exemple, au milieu des années 1960, les tarifs des ID et DS laissent perplexes. L'écart de prix – 1 000 F – est étonnamment faible entre la DS 19 et la DS 21, significativement plus puissante et mieux équipée (Citroën, 1965f). A l'inverse, l'écart de prix entre une DS 19 (14 500 F) et ID 19 Confort (12 847 F à équipement équivalent) semble injustifié (Citroën, 1965f). Il en est de même, en 1969, entre l'ID 20 et la DS 20 à boîte de vitesse manuelle : à puissance équivalente, seuls de menus

détails... et un tarif supérieur de 5 % séparent les deux modèles (Citroën, 1968d).

Ces constats amènent montrent ainsi les problèmes de la politique de prix de Citroën. Celle-ci est bridée par le contrôle gouvernemental des prix (facteur externe) et marquée par certaines incohérences tarifaires entre modèles (facteur interne), ce qui affecte négativement la performance financière de l'entreprise.

4.4 Un manque de coordination préjudiciable

Jusqu'au début des années 1970 – et les réformes menées sous la direction de Raymond Ravel, PDG des Automobiles Citroën en 1971 –, un manque de coordination, inhérent à la structure et à la communication interne, pénalise le bon fonctionnement de l'entreprise.

En premier lieu, plusieurs particularités caractérisent la structure de Citroën à cette période, en particulier son absence d'organigramme, qui favorise la polyvalence des salariés selon les projets, mais aussi le manque de communication. Ainsi, à la fin des années 1960, une quarantaine de responsables de services rendent directement compte à Pierre Bercot (Sarre, 2009). A contrario, les activités de recherche et développement (R&D) sont divisées entre plusieurs départements : le bureau d'Etudes, le service des Recherches et le laboratoire des Essais, ce qui entraîne parfois un « chevauchement des tâches » et des asymétries d'information (Broustail & Greggio, 2000). Or, la coordination consiste l'un des principaux défis d'un bureau d'études (Laurent, 1986).

Ce manque de synchronisation condamnera le Projet F qui devait, avant la GS, constituer le milieu de gamme Citroën tant attendu. Il ne peut y avoir autonomie que s'il y a règles (Lippmann, 1998) : à l'inverse, sur ce Projet, l'absence de cahier des charges et de cadre clair conduisent les ingénieurs à travailler de manière autonome sur la base d'hypothèses différentes et à multiplier les variantes du Projet en termes de suspensions, de moteurs, etc. (Bonnaud et al., 2026). Ce Projet F, mal défini, est finalement stoppé alors même que les outillages nécessaires à la fabrication sont

commandés, voire en place à l'usine de Rennes-la-Janaïs (Pijlman & Opron, 1995).

Le manque de coordination entre les services de R&D se poursuit entre ces derniers et le reste de l'entreprise (Broustail, 2020). En particulier, nous pouvons évoquer la subordination des services commerciaux – c'est-à-dire des fonctions marketing – aux activités de recherche. Dans ce sens, « le service commercial a la charge de l'écoulement de la production, ni moins, ni plus », comme le regrette Claude-Alain Sarre, PDG des Automobiles Citroën entre 1968 et 1970 (Sarre, 2009). En effet, il n'y pas de contact entre les bureaux d'études et les services commerciaux, qui sont donc chargés de vendre des véhicules qui ont été conçus sans eux. En témoigne, par exemple, selon la presse, la brillante technicité d'une GS, qui semble « imposé[e] par un bureau d'études à un service commercial avec mission de [la] vendre, en dehors de toute logique mercantile » (Costa, 1971).

Le flou et l'opacité du fonctionnement de l'entreprise conduisent Claude-Alain Sarre à s'adresser, en 1969, au cabinet McKinsey. Celui-ci refuse d'apporter son expertise à Citroën, arguant qu'un audit externe ne saurait lui être utile... dès lors que la firme n'a pas défini clairement ses objectifs et sa stratégie à long terme (Sarre, 2009).

Enfin, le manque d'information concerne aussi le réseau Citroën, ce qui s'avère pénalisant lors de la sortie de certains modèles, en particulier les DS et SM. En effet, en 1955, le réseau Citroën ne connaît rien de la nouvelle DS 19 et commence à la vendre sans informations, ni catalogues, ni détails, avec, comme seule image à présenter aux clients, la photo du modèle parue dans *Le Figaro* (Brioult, 1987a) ! Par la suite, les garages sont incapables de réparer les premières DS, peu fiables, puisqu'ils n'ont pas été formés à sa technologie. Alors que le véhicule connaît de nombreuses pannes, Citroën met en place des interventions d'urgence coûteuses (Brioult, 1987a), puis une fiabilisation s'étalant sur plusieurs années (Citroën, 1960e, 1966d, 1966e).

Il faut attendre des réformes pour gagner en coordination et en efficience au début des années 1970. Dans ce sens, la CX (1974) est présentée en étant aboutie tout en maîtrisant les coûts.

Réussir à concilier l'exploitation et l'exploration exige de disposer d'une stratégie claire, d'une bonne compréhension des besoins de l'entreprise et d'une capacité à s'adapter face aux évolutions du marché (Bastos & Harvey, 2024). Chez Citroën, la stratégie semble manquer de clarté, la coordination est insuffisante, tandis que la gamme, durant de longues années, ne répond pas aux nouvelles attentes du marché. Si elle s'améliore à partir des années 1970, l'exploitation de Citroën est donc perfectible.

En considérant que l'exploration et l'exploitation influencent simultanément la performance économique de l'entreprise (He & Wong, 2004), l'exploitation doit désormais être mise en perspective avec l'activité d'exploration menée par Citroën.

5. EXPLORATION : UNE ACTIVITÉ DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT ESSENTIELLEMENT CONSACRÉE AUX RUPTURES TECHNOLOGIQUES

5.1 Une amélioration des technologies existantes et une efficacité des activités de R&D menées avec certains partenaires

Dans une optique d'efficience, la firme doit sélectionner, parmi ses ressources, celles qui constituent un avantage concurrentiel et en faire la base des activités d'exploration (Bastos & Harvey, 2024).

A première vue, les activités de R&D de Citroën s'efforcent d'améliorer les technologies qu'elles ont elles-mêmes initiées, tout en les intégrant à l'étude des nouveaux modèles, ce qui permet de les amortir grâce à une gamme élargie. Ainsi, si la DS (1955) est un « concentré de technologies révolutionnaires », les innovations qu'elle inaugure sont améliorées et partagées avec les modèles ultérieurs, ce qui témoigne d'un processus d'amélioration continue et d'une diffusion cohérente des recherches accomplies (Fuzier, 2009).

Citons notamment les perfectionnements de la suspension hydropneumatique : fiabilisée et améliorée par les services de R&D, cette technologie progresse encore sur les modèles qui suivent la DS.

La presse souligne par exemple la tenue de route « hors pair » et le « moelleux inégalable » d'une GS, des qualités d'autant plus remarquables que les Etudes sont parvenues à abaisser le coût de revient de l'hydropneumatique (Carat, 1970). De même, la suspension de la Citroën SM est « particulièrement réussie », en sublimant les qualités des montures précédentes (Costa, 1970). Au-delà de l'hydropneumatique, plusieurs technologies sont étudiées de manière à être affinées puis étendues à d'autres modèles : par exemple, sur la CX, les freins à disque assistés à deux circuits indépendants sont issus de la DS, tandis que la direction à rappel asservi est reprise de la SM (Citroën, 1974a, 1977).

Ce constat semble traduire indiquer une activité d'exploration interne menée avec efficience.

Certaines missions de R&D menées avec des partenaires vont également dans ce sens. En effet, l'alliance des compétences de R&D des firmes Berliet et Citroën (1967) permet la conception rapide de nouveaux modèles de camions et leur commercialisation dès l'année suivante (Citroën, 1969h). Quant à l'accord Citroën-Maserati (1968), celui-ci permet l'existence du coupé SM (1970), dont le moteur est dû aux ingénieurs Maserati (Citroën, 1970b) et un certain renouveau de Maserati avec le lancement de plusieurs modèles (Citroën, 1969f, 1971, 1973c ; Sonnery, 2013). Enfin, le partenariat Citroën-Fiat (1968-1973) donne naissance à des utilitaires créés en commun (Citroën, 1973a).

Sur cette base, l'activité de R&D semble rationnelle et bien menée, en développant les technologies existantes et en s'investissant dans des partenariats de recherche prometteurs.

5.2 Une diversité des dépenses de R&D adaptée au contexte de l'époque

Le contexte des années 1950 et 1960 est celui d'un marché automobile en croissance, au sein duquel coexistent des technologies potentiellement rivales, que ce soit au sujet des roues motrices, des boîtes de vitesse, des suspensions ou des moteurs. Cette pluralité de technologies, face auxquelles le marché n'a pas encore tranché, peut expliquer l'ampleur et la diversité des recherches menées par

Citroën : boîte de vitesse hydrostatique, moteur deux temps à compresseur, moteur à turbine, etc. (Briault, 1987a, 1987b).

Dans un contexte d'environnement changeant, le défi pour l'entreprise est d'arriver à reconfigurer sa base de ressources et de compétences pour ne pas être distancée (Winter, 2003). Citroën semble aller dans ce sens, en cherchant, non pas à s'adapter aux évolutions technologiques du marché, mais à adopter une position offensive.

Le moteur à piston rotatif, par exemple, est envisagé comme une solution d'avenir, faisant « peser une menace sur le moteur classique » (Guérithault, 1969). Cette technologie est considérée comme prometteuse par la presse et certains constructeurs, comme NSU, Mazda ou Mercedes-Benz : elle est simple, comporte moins de pièces en mouvement et génère moins de vibrations (Citroën, 1973b ; Raynaud, 2016). Elle aurait donc pu constituer un nouvel élément de différenciation pour Citroën. Celui-ci se serait ajouté aux autres ressources – hydropneumatique, traction avant, etc. – et aurait été difficilement imitable compte tenu du savoir-faire requis et de l'avance déjà prise par Citroën.

Dans ce contexte, il est pertinent pour Citroën, firme avant-gardiste, d'investir avant les autres dans le moteur à piston rotatif, en dépit du scepticisme de constructeurs plus conservateurs – Peugeot, Renault, British Leyland, Volvo – afin d'espérer les distancer dans ce virage technologique majeur (Carat, 1969). Cette logique justifie l'investissement de la firme dans des projets propices au développement d'un savoir-faire spécifique à long terme (Barney, 1991 ; Noe & Rebello, 1997).

Citroën mène ainsi une exploration ambitieuse, axée sur la diversité des opportunités technologiques de son époque, cohérente au regard de son identité et de l'avance qu'elle souhaite conserver sur ses concurrents. Nous pouvons associer cette stratégie à une « capacité dynamique d'innovation », Citroën ayant à cœur de distancer ses concurrents par l'innovation, en s'appuyant sur un portefeuille de ressources variées et sur la rapidité de développement de ces dernières (Chanal & Mothe, 2005).

5.3 Des dépenses de R&D entre inefficacité et inefficience

Cependant, les dépenses de R&D engagées par Citroën ne sont pas toujours efficaces, c'est-à-dire aptes à atteindre leurs objectifs, ni efficientes, lorsqu'elles parviennent à une finalité avec des coûts supérieurs à ce qu'ils auraient pu être.

En effet, Citroën se lance parfois dans de nouvelles dépenses de R&D... alors qu'elle dispose déjà de certaines ressources, en interne ou via ses partenaires.

L'évolution des moteurs de la DS en 1965-1966 constitue un exemple éloquent : si la DS 19A (moteur à cinq paliers) remplace la DS 19 (moteur à trois paliers), cette version ne résulte pas d'une simple réduction de la cylindrée de la nouvelle DS 21 mais adopte un bloc moteur et une culasse spécifiques, ce qui constitue une dépense inutile.

Par ailleurs, nous avons évoqué précédemment un certain manque de synergies entre Citroën et ses partenaires successifs concernant l'exploitation de la firme. Il en est de même s'agissant de l'exploration, génératrice de coûts qui auraient pu être évités. Par exemple, après la prise de contrôle de Panhard (1955), Citroën tire insuffisamment profit des synergies possibles en termes de R&D : les projets, aboutis et relativement peu coûteux, d'une Panhard 24 à quatre portes ou d'un coupé sportif mêlant des éléments de Citroën DS et de Panhard 24 ne voient pas le jour (Briault, 1987b). Le développement de ces modèles aurait permis de compléter la gamme Citroën à des coûts inférieurs à ceux du Projet F, abandonné par manque de cadrage et de coordination, et du grand coupé SM. Ici, la dépense est inefficace, dans la mesure où les projets, pertinents, sont abandonnés.

Enfin, la GS (1970), qui complète enfin le milieu de la gamme Citroën, n'est pas équipée du nouveau moteur Fiat, dont elle aurait pu bénéficier compte tenu du partenariat avec le groupe italien. Au contraire, Citroën préfère développer un moteur inédit, impliquant inévitablement des coûts que la firme aurait pu éviter (Citroën, 1970a).

Nous pouvons ainsi mettre en avant l'inefficacité et/ou l'inefficience de certaines dépenses de R&D

réalisées par Citroën, qui renchérissent inutilement le coût des activités d'exploration. S'ajoutent à ces dernières une focalisation sur les révolutions technologiques, plutôt que sur les évolutions, qui entraîne là encore d'importantes dépenses d'exploration.

5.4 Un « hubris technologique » favorisant les ruptures au détriment du présent

Nous avons déjà évoqué les recherches menées par Citroën sur le moteur à piston rotatif. Si, à première vue, celles-ci s'inscrivent dans une démarche de diversification prudente et rationnelle, elles peuvent être mises en perspective avec une forme « d'hubris technologique », qui entraîne une « fuite en avant technologique » de Citroën (Broustail, 2020).

L'interprétation de l'environnement de la firme par le manager influence la vision que ses équipes en ont (Harvey, 2025). Chez Citroën, les recherches montrent essentiellement un intérêt pour le futur et les révolutions plutôt que pour le présent et les évolutions : les ingénieurs partagent la vision de Pierre Bercot, guidée par une interprétation paranoïde de la concurrence. Dans une logique de messianisme technologique, l'innovation est à la fois la mission de Citroën et un impératif pour sa survie. Hiérarchie légère, standardisation limitée, ferveur technologique des ingénieurs, facilité à obtenir des crédits auprès de Pierre Bercot, etc. : tout concourt à libérer la créativité de la R&D.

Or, si ces facteurs font de Citroën une entreprise innovante, ces derniers sont très exactement opposés à ceux qui permettent de garantir une rentabilité maximale (Broustail & Fréry, 1993). Pierre Bercot lui-même envisage l'hypothèse d'une... soucoupe volante Citroën, ce qui semble exclure toute bride sur la R&D qui complète, au contraire, la vision du dirigeant (Bercot, 1977). Ainsi, « le bureau d'études de Citroën se plaît à travailler avec vingt ans d'avance. Du coup, il est parfois distrait pour le présent » (Held, 1967).

Cet enthousiasme pour les technologies de rupture a des retombées économiques catastrophiques. Par exemple, l'industrialisation du moteur à piston rotatif est décidée avant même la fiabilisation de

cette technologie. Citroën s'associe à NSU via la création d'une société conjointe dédiée à la fabrication et la diffusion de moteurs à piston rotatif, puis investit deux milliards de Francs – soit plus de 460 000 000 € actuels – dans une usine destinée à produire 150 000 moteurs par an (Citroën, 1967b, 1969d). Cette capacité s'avère démesurée, dès lors qu'elle dépasse la production effective de certains modèles de grande série et que la technologie n'est pas encore parfaitement au point. Une telle décision semble indiquer la présence d'un biais de confirmation, qui oriente la décision d'investissement selon des croyances initiales – ici, l'optimisme technologique de Citroën et NSU –, au détriment d'une analyse objective de la situation (Kahneman & Tversky, 1982 ; Nickerson, 1998).

Portée par un enthousiasme précipité, l'aventure du moteur à piston rotatif se résume, pour Citroën, à la production de 267 exemplaires du prototype M35 et de 874 exemplaires de GS Birotor. Selon Paul Baert, ancien salarié du Bureau d'Etudes, le coût du moteur à piston rotatif expliquerait en grande partie la faillite de Citroën (Brioult, 1987a).

Dans une vision idéale, le manager doit être capable d'analyser l'environnement de la firme grâce à des « capacités managériales dynamiques », permettant par exemple de repérer les nouvelles tendances technologiques, qui sont autant d'opportunités ou de menaces (Teece, 2007 ; Helfat & Peteraf, 2015). Cependant, l'existence de biais cognitifs fausse cette analyse. Il en résulte, pour Citroën, une paranoïa face à la concurrence et un « hubris technologique » qui conduisent à prioriser les projets révolutionnaires dans une optique de long terme très ambitieuse.

5.5 Une exploration sans limite qui pénalise l'exploitation de la firme

Au début des années 1970, Citroën semble ainsi « prisonnier de programmes d'investissements très lourds » sur lesquels repose « l'aura technique de la marque » (Loubet, 2000). Cette exploration coûteuse impacte l'exploitation.

En effet, la R&D menée par Citroën s'illustre par une dispersion dans de nombreux domaines : aux

moteurs à deux temps ou à piston rotatif s'ajoutent notamment les poids lourds... ou la conception d'un hélicoptère. C'est un « brasier d'innovations [...] parfois incontrôlable », qui prive les activités principales de ressources (Bonnaud & Keller, 1994). En d'autres termes, certaines dépenses de R&D inefficaces et/ou inefficaces pénalisent l'exploitation quotidienne de la firme, contrainte de réduire ses coûts, même si cela impacte directement la qualité des produits vendus aux clients. Ainsi, pour limiter les coûts, Citroën opte pour l'utilisation d'acier recyclé... ce qui affecte la satisfaction des acheteurs, dès lors que, sur leur véhicule innovant, des points d'oxydation sont déjà présents.

Situation ubuesque : alors que les dépenses – voire les gaspillages – sont légion pour l'exploration, dont les effets ne se voient pas à court-terme, les économies pénalisent immédiatement le client. En témoigne la persistance du vieux moteur de la DS repris sur la CX (1974) ou la qualité de finition médiocre de la GS (1970). Sur la GS, la presse s'offusque que « la qualité [élevée] de conception s'accompagne d'insuffisances aussi flagrantes au niveau de la réalisation » (Costa, 1971). Ces économies, qui impactent l'exploitation alors que l'exploration est préservée, déconcertent le client, confronté à des véhicules présentant à la fois une technicité brillante, fruit du génie de la R&D, et une réalisation perfectible.

Enfin, l'ampleur des dépenses de R&D prive Citroën de marges de manœuvre budgétaires lors de la crise pétrolière de 1973. Le retournement du marché rejette soudain les véhicules puissants et/ou gourmands – comme les GS et DS – au profit de véhicules économiques – comme la 2CV, sur laquelle Citroën ne génère pratiquement aucune marge –, et des véhicules urbains proposés par la concurrence. Si Citroën s'estime « bien placé[e] pour répondre aux nouvelles exigences du public » lors de la crise (Citroën, 1973d), elle est en réalité rapidement privée de ressources financières et admet ses difficultés : au bord de la faillite, Citroën est absorbée par Peugeot (Citroën, 1974b, 1974c, 1976).

Ainsi, la crise pétrolière rappelle « l'importance de l'adaptation des firmes aux spécificités des marchés », ce que Citroën a négligé en priorisant le futur, au détriment de l'efficacité de son exploitation (Loubet, 1996).

6. CONCLUSION

En conclusion, nous avons mis en lumière les difficultés relatives à l'exploitation et à l'exploration chez Citroën, de 1955 à 1974. La période témoigne de l'impossible ambidextrie du constructeur, qui privilégie les projets de révolution technologique (exploration) tout en peinant à gérer certaines exigences de rationalité économique et de rentabilité que son statut d'entreprise implique (exploitation).

Si ce modèle économique hors normes fonctionne un temps, grâce à des véhicules innovants qui sont des succès commerciaux, le poids des investissements et des activités de R&D révèle sa fragilité lors de la crise pétrolière de 1973, qui conduit finalement Citroën entre les griffes de Peugeot.

L'étude des décisions prises par Citroën amène à nuancer l'idée selon laquelle les organisations durablement installées pêchent généralement par un excès d'exploitation, reléguant l'exploration au second plan. Au contraire, le cas Citroën constitue un apport important à la littérature sur l'ambidextrie organisationnelle : il montre l'échec de l'ambidextrie par un déséquilibre en faveur de l'exploration, associé à un manque d'attention accordé à l'exploitation. Cet échec repose sur des facteurs multiples, à la fois internes (politique de gamme, manque de coordination et de synergies, dispersion de la R&D) et externes (conjoncture économique, évolutions du marché et de la concurrence, contrôle des prix). La conclusion est amère : l'importance accordée à l'exploration par Citroën, qui doit justement permettre de dépasser la concurrence, l'amène à être absorbée par une firme plus prudente et conservatrice : Peugeot.

Au-delà du cas Citroën, l'article rappelle notamment la nécessité d'une coordination soignée entre les services de la firme, particulièrement entre la R&D

et les services marketing, garants de la cohérence du portefeuille de produits. L'étude montre également les tensions entre les variables innovation, prix et coûts. Enfin, elle souligne l'influence des politiques publiques en matière de régulation et d'innovation, dont les décisions peuvent soutenir l'innovation des entreprises ou, au contraire, en sanctionner l'élan.

7. REMERCIEMENTS

L'auteur remercie les relecteurs de la *Revue Française de Gestion Industrielle* pour la qualité de leurs conseils ainsi que les membres du CESCQUAL pour leurs précisions techniques et historiques. Toute erreur pouvant subsister incombe à l'auteur.

8. REFERENCES

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barre, R. (1953). Contrôle des prix et politique économique. *Revue économique*, 4(4), 596-602. https://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1953_num_4_4_406990
- Bastos, F., & Harvey, J.-F. (2024). L'organisation ambidextre. Le juste équilibre entre exploitation et exploration. *Gestion*, 49(3), 64-69. <https://doi.org/10.3917/riges.493.0064>
- Bellu, S., Serres, O. de, & Reisser, S. (2019). *Citroën, 100 ans*. ETAI.
- Bercot, P. (1977). *Mes années aux usines Citroën* (Diffusion privée). La Pensée Universelle.
- Bonnaud, C., Colboc, G., & Guyot, R. (2026). *Citroën 1961-1970. Le projet F dans une décennie de chaos*. Éditions Roger Régis.
- Bonnaud, C., & Keller, O. (1994). Les 75 ans de Citroën. Pour survivre, Citroën a-t-il vendu son âme ? *L'Auto-journal* (8), 25-32.
- Brioult, R. (1987a). *Citroën. L'histoire et les secrets de son bureau d'études* (Vol. 1). La Vie de l'Auto.
- Brioult, R. (1987b). *Citroën. L'histoire et les secrets de son bureau d'études* (Vol. 2). La Vie de l'Auto.
- Broustail, J. (2020). *Citroën et le citroënisme. Essai historique sur la passion automobile et l'innovation*. Pont 9.
- Broustail, J., & Fréry, F. (1993). *Le Management stratégique de l'innovation*. Dalloz.
- Broustail, J., & Greggio, R. (2000). *Citroën, essai sur 80 ans d'antistratégie*. Librairie Vuibert.
- Carat, B. (1957). Au banc d'essai routier. L'ID 19 Citroën. *L'Auto-journal* (191), 5.
- Carat, B. (1969). 1^{er} banc d'essai. Citroën M35. Un laboratoire roulant : suspension, boîte, sièges et... Moteur ! *L'Auto-journal* (494), 29-41.
- Carat, B. (1970). Banc d'essai. Citroën GS. Le meilleur et le reste. *L'Auto-journal* (20), 52-61.
- Chanal, V., & Mothe, C. (2005). Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. Le cas du secteur automobile. *Revue française de gestion*, 154(1), 173-191. <https://doi.org/10.3166/rfg.154.173-191>
- Ciavaldini, B., & Loubet, J.-L. (1995). La diversité dans l'industrie automobile française : Hésitations et enjeux. *Annales des Mines - Gérer & comprendre*, Décembre(41), 4-20.
- Citroën. (1958). *Catalogue. Citroën 19 hydropneumatique*. R. Dumoulin.
- Citroën. (1960a). Comment régler un ralenti accéléré sur DS 19. *Le Double Chevron*, Mai(1), 24-26.
- Citroën. (1960b). L'agrément de conduite de la DS 19. *Le Double Chevron*, Juin(2), 27-30.
- Citroën. (1960c). Le Concorde. *Le Double Chevron*, Juin(2), 21-26.
- Citroën. (1960d). Le plus beau paquebot du monde. *Le Double Chevron*, Août(3), 26-31.
- Citroën. (1960e). Régulateur centrifuge DS 19. *Le Double Chevron*, Octobre(4), 36-37.
- Citroën. (1961a). La 2CV : une mécanique de luxe. *Le Double Chevron*, Janvier(6), 12-15.
- Citroën. (1961b). Service Citroën : Accueillir votre client. *Le Double Chevron*, Avril(8), 30-35.
- Citroën. (1961c). Editio. *Le Double Chevron*, Novembre(10), 12-15.
- Citroën. (1962). Citroën en Espagne : 7 246 véhicules en 1961. *Le Double Chevron*, Mars(11), 30-35.
- Citroën. (1963). *Catalogue. Citroën DS&ID*. Delpire Editeur.
- Citroën. (1965a). 4.000.000 de Tractions. *Le Double Chevron*, Été(1), 29-31.
- Citroën. (1965b). DS 19-DS 21. *Courrier adressée aux agents Citroën*, 30 août, 5.
- Citroën. (1965c). Edition spéciale : Citroën au Louvre. *Le Double Chevron*, Hiver(3), 13-25.
- Citroën. (1965d). La DS a dix ans. *Le Double Chevron*, Automne(2), 12.

Citroën. (1965e). Panhard-Citroën. *Le Double Chevron*, Été(1), 7.

Citroën. (1965f). Tarif n° 96. Voitures particulières et commerciales. *Brochure destinée aux agents Citroën*, 30 août.

Citroën. (1966a). Echos. Made In France. *Le Double Chevron*, Printemps(4), 30.

Citroën. (1966b). La sécurité. Qu'est-ce que c'est ? *Le Double Chevron*, Été(5), 6-8.

Citroën. (1966c). Médaille de la sécurité : DS 21. *Le Double Chevron*, Printemps(4), 6.

Citroën. (1966d). Modèles Citroën 1967. Nouveau liquide pour le circuit hydraulique ID/DS. *Le Double Chevron*, Automne(6), 6.

Citroën. (1966e). Note technique n° 76-D. *Courrier adressée aux agents Citroën*, 8 septembre, 3.

Citroën. (1967a). Citroën + Berliet. *Le Double Chevron*, Automne(10), 4.

Citroën. (1967b). Citroën et NSU fondent COMOTOR. *Le Double Chevron*, Été(9), 30.

Citroën. (1967c). Le vrai est le chemin du beau. *Le Double Chevron*, Été(8), 12-14.

Citroën. (1968a). *Catalogue. 1968. Gamme Citroën*. Société Anonyme Automobiles Citroën.

Citroën. (1968b). Editorial. *Le Double Chevron*, Hiver(15), 3.

Citroën. (1968c). M comme Maserati. *Le Double Chevron*, Printemps(12), 36-37.

Citroën. (1968d). Modèles D. *Courrier adressée aux agents Citroën*, 30 septembre, 6.

Citroën. (1969a). Autobianchi Coupé S. *Le Double Chevron*, Été(17), 10.

Citroën. (1969b). *Citroën 1970. Gamme Citroën-Autobianchi*. Société Anonyme Automobiles Citroën.

Citroën. (1969c). Citroën-Autobianchi. *Le Double Chevron*, Printemps(16), 14.

Citroën. (1969d). Edition Spéciale : Le moteur à piston rotatif. *Le Double Chevron*, Hiver(19), 13-28.

Citroën. (1969e). Gamme D. *Le Double Chevron*, Automne(18), 8-12.

Citroën. (1969f). La nouvelle Maserati Indy. *Le Double Chevron*, Printemps(16), 12-13.

Citroën. (1969g). Le millionième modèle D. *Courrier adressée aux agents Citroën*, 6 octobre, 1.

Citroën. (1969h). Les premiers camions Berliet/Citroën. *Le Double Chevron*, Printemps(16), 10-11.

Citroën. (1969i). L'ID Export. *Agent Citroën*, Mars(52), 19-20.

Citroën. (1969j). Sortie d'un nouveau type d'ID : l'ID Export. *Courrier adressée aux agents Citroën*, 28 février, 1.

Citroën. (1969k). Tarif n° 10. Voitures particulières et commerciales. *Brochure destinée aux agents Citroën*, 1^{er} janvier.

Citroën. (1970a). Edition spéciale GS. *Le Double Chevron*, Automne(22), 11-30.

Citroën. (1970b). Le moteur SM. *Le Double Chevron*, Été(21), 38-39.

Citroën. (1970c). *Catalogue. Les DS*. Delpire Editeur.

Citroën. (1970d). Prix de la sécurité 1969. *Le Double Chevron*, Printemps(20), 35.

Citroën. (1970e). Un million d'Ami. *Le Double Chevron*, Été(21), 6.

Citroën. (1971). Maserati dans le vent. *Le Double Chevron*, Printemps(24), 27.

Citroën. (1972). GS 1220. *Le Double Chevron*, Été-Automne(29), 4-9.

Citroën. (1973a). Coproduction Citroën-Fiat. C32 et C35. *Le Double Chevron*, Automne(33), 8-9.

Citroën. (1973b). La GS Birotor. *Le Double Chevron*, Automne(33), 45-49.

Citroën. (1973c). Maserati : Ça bouge. *Le Double Chevron*, Printemps(31), 46-47.

Citroën. (1973d). Résultats 1973. *Le Double Chevron*, Hiver(34), 4-5.

Citroën. (1974a). Edition spéciale : Les CX. *Le Double Chevron*, Automne(37), 11-34.

Citroën. (1974b). Editorial. *Le Double Chevron*, Automne(37), 6-9.

Citroën. (1974c). Peugeot-Citroën. Un accord historique. *Le Double Chevron*, Hiver(38), 6-9.

Citroën. (1976). Peugeot-Citroën. *Le Double Chevron*, Été(44), 4-6.

Citroën. (1977). La CX 2400 GTI à injection électronique. *Le Double Chevron*, Printemps(47), 4-13.

Costa, A. (1957). Au banc d'essai routier. La 11 CV Citroën DS 19. *L'Auto-journal* (177), 8-9.

Costa, A. (1970). Banc d'essai. Citroën SM. Une révolution à roulettes. *L'Auto-journal* (24), 19-29.

Costa, A. (1971). Banc d'essai de la Citroën GS. Le convertisseur : OUI ou NON ? *L'Auto-journal* (7), 71-77.

- Costa, A. (1974). Banc d'essai. Citroën GS Birotor. A rotor et en travers. *L'Auto-journal* (7), 55-65.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>
- David, G. (2013). Capacités dynamiques : le cas de Hyundai-Kia. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 32(3), 7-28. <https://doi.org/10.53102/2013.32.03.700>
- Drucker, P. F. (1974). *Management : Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Evrard, M. (1957). L'ID 19 prend l'offensive ! *L'Auto-journal* (170), 1-3.
- Fabre, K., Nogatchewsky, G., & Pezet, A. (2010). Contribution à une histoire de l'externalisation : Le cas Renault (1945-1975). *Finance Contrôle Stratégie*, 13(2), 145-188. <https://shs.hal.science/halshs-00640150v1>
- Fridenson, P. (2015). Le procès de la R4 n'aura pas lieu. *Entreprises et histoire*, 1(78), 147-149. <https://doi.org/10.3917/eh.078.0147>
- Fuzier, F. (2009). Citroën Traction 15/Six H : un coussin roulant. *Gazoline*, (154), 17.
- Grevet, J.-F. (2017). Chapitre 17. Le blocage des prix dans le secteur automobile. Un cas d'école de l'inefficacité des politiques anti-inflationnistes à la française ? In M.-P. Chélini & L. Warloutzet (Éds.), *Calmer les prix/Slowing down prices* (p. 429-458). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.cheli.2017.01.0429>
- Guérithault, G. (1969). Auto-flash. Cet homme est dangereux ! M. Félix Wankel. *L'Auto-journal* (494), 11.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76. <https://hbr.org/1989/05/strategic-intent-2>
- Harvey, J.-F. (2025). Microfoundations of sensing capabilities : From managerial cognition to team behavior. *Strategic Organization*, 23(2), 167-194. <https://doi.org/10.1177/14761270221142959>
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation : An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Held, J.-F. (1967). *Je roule pour vous*. Éditions du Seuil.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). Judgment under Uncertainty : Heuristics and Biases. *Science*, 206(4421), 1125-1131. <https://www.science.org/doi/10.1126/science.185.4157.1124>
- Laurent, A. (1986). Maîtrise et pilotage des projets de recherche et développement dans un bureau d'études. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 5(2), 19-32. <https://doi.org/10.53102/1986.5.02.78>
- Le Lay, Y., & Vermeylen, B. (2022). *Panhard & Citroën : Un mariage de raison ?* Citrovisie.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Lippmann, G. (1998). Le modèle Français : des innovations dans l'industrie Française l'adaptabilité par l'autonomie des équipes. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 17(3), 15-19. <https://doi.org/10.53102/1998.17.03.965>
- Loubet, J.-L. (1990). Automobiles Peugeot. Une réussite industrielle 1945-1974. *Economica*. <https://doi.org/10.3917/econo.loubet.1990.01>
- Loubet, J.-L. (1996). L'industrie automobile française d'une crise à l'autre. *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, 52(1), 66-78. <https://doi.org/10.3406/xxs.1996.3562>
- Loubet, J.-L. (2000). 13. Lorsque Peugeot rencontre Ford, Sloan et Toyota. In M. Freyssenet, A. Mair, K. Shimizu, & G. Volpato (Dir.), *Quel modèle productif ?* (p. 369-403). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.colle.2000.01.0369>
- Loubet, J.-L. (2001). Peugeot : Histoire complexe d'une croissance externe (1974-1978). *Histoire, économie & société*, 20(3), 405-415. <https://doi.org/10.3406/hes.2001.2235>
- Loubet, J.-L. (2011). De l'automobile des champs à la voiture des banlieues ou de la voiture pour tous à l'automobile pour chacun (1935-1975). In N. Stoskopf & P. Lamard (Éds.), *Transports, territoires et société* (p. 155-162). Picard. <https://doi.org/10.3917/pica.stosk.2011.01.0155>
- Loubet, J.-L. (2017). 19 septembre 1967 : On achève bien les doyens. *Gazoline*, (247), 12.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation Bias : A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175-220. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1037/1089-2680.2.2.175>
- Noe, T. H., & Rebello, M. J. (1997). Renegotiation, Investment Horizons, and Managerial Discretion. *The*

Journal of Business, 70(3), 385-407.
<https://doi.org/10.1086/209723>

Normand, J.-M. (2019). Quand le groupe turinois Fiat voulait racheter Citroën. *Le Monde*.
https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/06/06/quand-le-groupe-turinois-fiat-voulait-racheter-citroen_5472293_3234.html

Philippart, M. (2014). Mesurer la performance de l'entreprise étendue pour piloter la création de valeur : une approche par l'immatériel. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 33(4), 65-79.
<https://doi.org/10.53102/2014.33.04.793>

Pijlman, P. I., & Opron, R. (1995). *Style Opron* (1^e éd.). Comité Style Opron.

Pinet, J.-M. (1966). La DS 19 au marché de l'occasion. *L'Automobile*, (245), 104-109.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity : Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
<https://doi.org/10.1177/0149206308316058>

Raynaud, D. (2016). Chapitre 8. Technologie et communication. In D. Raynaud (Dir.), *Qu'est-ce que la technologie ?* (p. 227-257). Éditions Matériologiques.

Rousseau, J., Guitton, G., Le Friec, M., & Arnou, M. (1956). Tout sur la DS 19. *Science et vie*, (463), 54-66.

Saïas, M., & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise : Évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 183-213.

Sarre, C.-A. (2009). *Un manager dans la France des Trente Glorieuses. Le plaisir d'être utile*. L'Harmattan.

Serres, O. de. (1998). *La Citroën SM*. ETAI.

Sonnery, M. (2013). *Maserati. The Citroën Years 1968-75*. Eau Rouge Publishing.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Thelier, A. (1965, avril 14). Panhard et Levassor sera absorbée prochainement par la société Citroën. *Le Monde*.

https://www.lemonde.fr/archives/article/1965/04/14/p-anhard-et-levassor-sera-absorbee-prochainement-par-la-societe-citroen_2182035_1819218.html

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations : Managing Evolutionary and Revolutionary Chang. *California Management Review*, 38(4), 8-30. <https://doi.org/10.2307/41165852>

Warloutzet, L. (2022). « La liberté des prix devient la règle ». La libération des prix et l'établissement de la politique de la concurrence en 1986. *Histoire, économie & société*, 41(2), 14-29.
<https://doi.org/10.3917/hes.222.0014>

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>

9. BIOGRAPHIE



Alexandre Dumand

Agrégé d'Économie-gestion, Alexandre Dumand enseigne les sciences économiques et le management des organisations en classes préparatoires et à l'université.

Ses recherches pluridisciplinaires portent sur des questions managériales et d'économie politique.

¹ **Alexandre Dumand**, Classe préparatoire au DCG, lycée Marguerite Yourcenar, Le Mans,
alexandre.dumand@ac-nantes.fr,

 <https://orcid.org/0009-0009-4174-5723>