

Stellantis : triompher ou disparaître, la méthode Carlos Tavares

Arrivé à la tête d'un groupe PSA au bord de la banqueroute il y a bientôt dix ans, Carlos Tavares ne cesse depuis d'afficher des résultats stratosphériques. Mais à quel prix pour ses salariés et ses fournisseurs ?

DANS L'HEBDO DU 03 NOVEMBRE Durée : 12 min



"Nous n'avons pas d'autre choix que d'être dans une quête obsessionnelle de la performance", reconnaît lui-même Carlos Tavares, le patron de Stellantis.

Crédit ERIC PIERMONT / AFP - L'Express / Istock Istock

Par Emmanuel Botta

Publié le 01/11/2022 à 16:30

Partager cet article

L'échange avait été soigneusement préparé, presque chorégraphié. Ne restait plus à nos deux têtes d'affiche qu'à le sublimer. Ce lundi 17 octobre, Emmanuel Macron, venu inaugurer le Mondial de l'Auto parisien, se dirige à petits pas pressés en direction du stand Peugeot suivi par un impressionnant aréopage de ministres et de conseillers. Pour l'accueillir sur le stand de la marque au lion, un Carlos Tavares tout sourire derrière ses petites lunettes carrées. Après avoir embarqué le président pour un rapide tour du propriétaire, le patron du groupe Stellantis - issu de la fusion entre PSA et Fiat Chrysler - vient se positionner face à la nuée de journalistes : "J'ai le plaisir et l'honneur d'annoncer que nous allons passer de six véhicules électriques produits sur les sites français à douze, et ce à brève échéance." A côté de lui, le président opine du chef tandis que Carlos Tavares égrène les noms des usines qui accueilleront les futurs modèles, puis prend à son tour le micro. "Je tiens à remercier Stellantis pour cet engagement pour le site de production France..." Applaudissements du public, fin de la saynète.

Les duettistes peuvent se réjouir. Pour le président Macron, l'annonce vient crédibiliser son objectif de voir 2 millions de véhicules électriques produits dans l'Hexagone d'ici à 2030. Tavares, de son côté, espère qu'après cela on arrêtera enfin de le titiller sur le made in France porté en bandoulière par son concurrent Renault... alors même que Stellantis est aujourd'hui le plus important producteur automobile du pays. "Ça a le don de lui mettre les nerfs", confie un proche. Un peu plus tard dans la journée, sans la moindre compassion pour une maison qui l'a vu grandir, mais qui a refusé de le couronner, le directeur général portera l'estocade. "Avec tout le respect que j'ai pour Renault, notre chiffre d'affaires est quatre fois supérieur et notre rentabilité douze fois supérieure : aujourd'hui on ne joue pas dans la même ligue."

Stellantis qui rit, Renault qui pleure

Cruel, mais difficile de le contredire. Tandis que ses anciens collègues de la firme au losange enchaînent crise sur crise depuis l'arrestation au Japon de l'ex-PDG Carlos Ghosn, Tavares, du haut de ses 64 ans, semble lui littéralement marcher sur l'eau. A sa nomination au printemps 2014 à la tête d'un PSA subclaquant, les Cassandre assuraient pourtant que le nouveau capitaine allait

couler corps et biens avec le paquebot de l'avenue de la Grande Armée. "Au plus fort de la tempête, PSA cramait plus de 950 millions d'euros de cash par semestre et certains banquiers parisiens commençaient déjà à réfléchir aux juteux montages pour se partager la dépouille", raconte un haut fonctionnaire qui avait travaillé à l'époque sur le dossier. Bien aidé par son prédécesseur, Philippe Varin, qui avait fait le sale boulot en actant la fermeture de l'usine historique d'Aulnay (Seine-Saint-Denis), et par une reprise du marché automobile plus véloce que prévu, Carlos Tavares va pourtant réussir à redresser la barre en un temps record. Galvanisé par son succès, notre homme se lance en 2017 à l'assaut de l'allemand Opel. Là encore, "miracle". Alors que la firme de Rüsselsheim n'avait pas gagné le moindre centime en dix-huit ans dans le giron de l'américain General Motors, un an après ses fiançailles avec PSA, elle renoue avec le profit.

LIRE AUSSI >> "Sur les véhicules électriques, il est temps de mettre fin à une forme de naïveté en Europe"

Et surtout, au début de l'année 2021, le patron portugais arrivé en France à l'âge de 17 ans boucle la méga fusion entre Peugeot-Citroën et Fiat Chrysler (FCA), créant ainsi le quatrième groupe automobile mondial, Stellantis. Un empire riche de 14 marques (Peugeot, Fiat, Jeep, Maserati, Dodge, Alfa Romeo...) sur lequel le soleil ne se couche jamais. Et encore un vilain tour joué à son ancienne maison. Il faut en effet avoir en mémoire qu'il s'en est fallu d'un cheveu pour que cela soit la firme au losange qui convole avec FCA. "Le conseil d'administration de Renault avait donné son aval, l'Etat actionnaire trouvait l'idée excellente et les contrats étaient prêts. Puis Bruno Le Maire a changé d'avis, jugeant que l'opération risquait de froisser l'allié Nissan", se rappelle un banquier qui avait travaillé sur le dossier. Quelques mois plus tard, le même ministre de l'Economie donnera son imprimatur aux fiançailles de PSA, dont l'Etat est également actionnaire, avec le groupe italo-américain.

Des résultats stratosphériques

Où en serait l'ancienne régie si celui que l'on surnommait le "petit Carlos" quand il en était le n°2 avait succédé à Ghosn et si elle avait fait alliance avec FCA ? Une uchronie qui doit laisser songeur les équipes Renault. Mais dans notre réalité, c'est bien PSA qui a emporté le morceau. Et l'opération a profondément marqué le patron portugais. "La création de Stellantis a été un des moments les plus forts de mes quarante ans de carrière professionnelle : construire une nouvelle entreprise en pleine pandémie est une aventure humaine unique en son genre", confie à L'Express Carlos Tavares. Une belle aventure humaine... et une jolie opération financière : le groupe affiche des résultats stratosphériques. Malgré la pénurie de semi-conducteurs qui a lourdement fait chuter la production de tous les constructeurs, les jeunes mariés ont affiché sur les six premiers mois de l'année un chiffre d'affaires de 88 milliards d'euros, en hausse de 17%, et surtout une marge opérationnelle de 14,1% (+44%). "Un niveau jamais atteint par un constructeur généraliste", salue un analyste financier.

LIRE AUSSI >> Fin du moteur thermique en 2035 : la facture sera lourde pour l'UE

Un très lucratif empire sur lequel le Lusitanien règne en seul maître. Huit mois après la fusion, Mike Manley, l'ancien patron de Fiat Chrysler à qui la direction des opérations en Amérique du Nord et du Sud avait été confiée, a préféré partir. L'Anglais a rapidement compris que Carlos Tavares n'était pas du genre à partager le pouvoir. John Elkann, le patron d'Exor, la holding qui représente les intérêts financiers de la famille Agnelli, n'a pas levé le doigt pour retenir son ancien protégé. Le "capo" de la puissante famille italienne qui a créé Fiat, premier actionnaire de Stellantis avec 14,4% du capital, sait que dans la corbeille de la mariée le plus beau de tous les actifs n'est autre que Carlos Tavares lui-même. L'héritier Agnelli en est certain : le Portugais est le meilleur pour faire fructifier les avoirs de la famille.

Tout est monitoré, quantifié et "benchmarké"

La méthode Tavares pour transformer l'acier laminé en or ? Aussi simple à résumer qu'incroyablement complexe à exécuter : réduire encore et toujours les coûts de production. Jean-Pierre Ploué, le patron du design de Stellantis, a été mis au parfum dès sa première rencontre avec le directeur général. "Je savais qu'il appréciait notre travail, j'ai donc commencé à lui énumérer tous les efforts qu'on avait entrepris pour réduire notre budget de fonctionnement, comme la réalisation de l'essentiel de nos maquettes en numériques... Il m'a gentiment arrêté en me disant : 'C'est très bien Jean-Pierre, mais tu vas quand même devoir réduire ton enveloppe budgétaire, comme tous les autres'. Depuis, je peux vous dire que j'ai bien compris ce qu'était le concept de frugalité !" s'exclame en riant le designer en chef. Carlos Tavares, en vrai "psychopathe de la performance", comme il se qualifie lui-même, est un amoureux des tableaux Excel. Achat, production, logistique, marketing... Il monitoré, quantifie et "benchmarké" absolument tout.

"Il s'est clairement imprégné de la méthode de management japonaise Hosin Kanri lors de son passage chez Nissan, qui consiste à décliner un grand objectif stratégique en une myriade de petits objectifs chiffrés", souligne un spécialiste de l'industrie. Ainsi, pour savoir quelles griffes auraient la chance d'aller parader au Mondial de l'Auto, Carlos Tavares n'a pas eu à ingurgiter les "pitches" des patrons de marque : le calcul du retour sur investissement a fait office de juge de paix. "On anticipe ce que cela va rapporter à la marque en termes d'exposition médias, d'exposition au grand public, et le nombre de ventes engendrées par le salon. On additionne tout cela, puis on divise par les dépenses", détaille le directeur des ventes et du marketing du groupe Thierry Koskas. Chirurgical. Résultat, seules 3 marques sur 14 ont eu le feu vert : Peugeot, Jeep et DS.

Plans de départs à répétition et charge de travail constamment accrue

Une méthode Tavares qui a sérieusement secoué le quotidien des salariés du groupe. Quelques semaines seulement après sa nomination à la tête de PSA, ce fils d'un comptable et d'une prof de français réunit ses lieutenants et comme à son habitude n'y va pas par quatre chemins : "Cette entreprise ne transpire pas l'obsession des coûts, il va falloir que cela change...", se souvient un des participants. Et le moins que l'on puisse dire, c'est qu'elle a depuis bien transpiré ! Pour avoir les mains libres, le nouvel homme fort a commencé par écarter du centre de décision la famille Peugeot, qui avait largement participé à envoyer PSA dans le mur. "On est passé d'une boîte familiale, paternaliste, où on gardait certains salariés juste pour qu'ils ne se retrouvent pas à la rue à une entreprise où le mot d'ordre permanent est : 'c'est trop cher et vous êtes trop'", confie un manager du département design.

LIRE AUSSI >> Automobile : nos voitures, de futurs ordinateurs sur roues

Au siège, notamment, les plans de départs volontaires s'enchaînent. "Lorsque vous êtes éligible, vous recevez tous les jours un message des RH avec le montant exact du chèque que vous pourriez obtenir : tout est fait pour vous pousser vers la sortie", raconte un autre cadre. Résultat, ceux qui restent empilent les casquettes et multiplient les journées à rallonge. D'autant que la grande majorité des consultants ont été poussés vers la sortie. "Hormis pour certains événements exceptionnels, Tavares refuse de faire appel à des cabinets de consulting, raconte un consultant qui a longtemps travaillé pour le groupe. Pour lui, si un manager a besoin de faire appel à un conseiller en stratégie, c'est que c'est un mauvais manager et que le problème à régler c'est lui !" Des salariés qui se sentent par ailleurs de plus en plus isolés, alors que le télétravail quatre jours par semaine est devenu la norme pour le plus grand nombre. "L'objectif est très clair : il faut réduire encore et toujours le nombre de mètres carrés", raconte une cadre.

Au niveau des usines, Carlos Tavares tient pour le moment son engagement de ne fermer aucun site. "L'arrêt d'Aulnay a coûté son poste à son prédécesseur Philippe Varin. Tavares a retenu la

leçon : Il réduit donc le nombre de voitures produites sur les sites et plus encore le nombre de salariés", souligne un spécialiste de l'industrie automobile. "Son obsession, c'est de réduire le ratio masse salariale/chiffre d'affaires : on est passé de 15% en 2012 à 9,5% aujourd'hui", pointe Christine Virassamy, déléguée syndicale centrale CFDT. Et pour réduire toujours plus les coûts fixes, le Lusitanien n'hésite pas à délocaliser et à briser les tabous. La DS9, une berline censée incarner le luxe et l'élégance à la française, avec pour mission de chasser sur les terres d'Audi, BMW et Mercedes ? Entièrement assemblée en Chine !

Des fournisseurs mis sous pression...

Mais l'obsession de Carlos Tavares pour la performance ne se limite pas aux seules frontières de son groupe. Les fournisseurs l'ont appris à leurs dépens. "La part des achats de composants représente 70% du prix final d'un véhicule : Tavares a bien compris qu'il y avait là un vrai levier pour booster la rentabilité de Stellantis", raconte un équipementier automobile. L'encre du contrat de mariage à peine séchée, il va ainsi demander à ses équipes d'éplucher tous les contrats fournisseurs de PSA et FCA pour voir qui a arraché les tarifs les plus bas, et décider qu'il s'agira désormais du prix pour tout le groupe. Aux fournisseurs qui traînent les pieds, on rappelle prestement qu'ils sont éminemment remplaçables... "En Amérique du Nord, on a renégocié tous les contrats avec les fournisseurs en leur expliquant qu'en cas de hausse des matières premières, le surcoût était pour eux et qu'en cas de baisse, par contre, on se partageait la plus-value ! A un moment, ils ne voulaient même plus répondre à nos appels d'offres", se rappelle un ancien de Stellantis. Un autre ancien du groupe évoque, lui, des méthodes limites : "On commençait par négocier des prix planchers, ensuite on étalait au maximum le paiement et quand le fournisseur finissait par être aux abois, on lui disait 'ok je peux te payer demain, mais tu me fais encore - 10%'".

Résultat, dans le petit milieu des fournisseurs et des équipementiers, la seule évocation du nom Stellantis crispe les visages. L'ancienne patronne des achats, Michele Wen, a-t-elle appliqué avec trop de zèle les directives du big boss ? Elle a en tout cas été débarquée au printemps dernier et remplacée par l'ancien directeur Europe, Maxime Picat, que l'on présente souvent comme le dauphin le plus crédible de Carlos Tavares.

... Et des concessionnaires mis au pas

Produire moins cher, c'est bien. Mais pour continuer à faire rêver les analystes financiers avec des marges opérationnelles à deux chiffres, encore faut-il s'assurer que ses prix resteront élevés sur le long terme. Le fameux "pricing power", cher au patron portugais, qui, depuis son arrivée, a nettement revu à la hausse les tarifs des modèles. Alors depuis un an, ce dernier a entamé un bras de fer avec son réseau de concessionnaires européen. On parle, rien qu'en France, de 1200 points de vente ! L'objectif : leur faire signer de nouveaux contrats pour les faire passer du statut de concessionnaires à celui d'agents. Chez Stellantis, on met en avant le fait qu'avec ce nouveau statut, les distributeurs n'auront plus à financer un stock qui pèse plusieurs millions d'euros. La contrepartie ? Le constructeur fixe les prix et les marges du distributeur. Fini donc les légendaires remises et les interminables négociations pour essayer d'arracher une petite option bonus. Mais les concessionnaires rechignent : ils craignent de voir leurs marges fondre et de perdre une partie des précieuses données clients.

En pilote émérite - il a plus de 500 courses à son actif, dont des compétitions historiques comme le Rallye Monte-Carlo et court encore une bonne quinzaine de week-ends par an -, le patron de Stellantis semble être toujours à la recherche de la courbe parfaite, celle que l'on prend pied au plancher, à l'extrême limite de la rupture. "La pratique du sport automobile correspond à mon tempérament : la recherche permanente de l'efficacité à chaque tour, au service de la performance, le tout doublé de concentration et d'exigence, à commencer par moi-même", confirme à L'Express Carlos Tavares. Le nom de ses plans stratégiques successifs - "Back in the race" ("de retour dans la course"), "Push to pass" ("coup d'accélérateur") - témoigne de cette

passion dévorante. Mais celui que l'on dit autoritaire, voire dur, se rend-il compte que derrière, les troupes et les partenaires peinent de plus en plus à suivre le rythme ?

La colère commence à monter côté salariés

Fin septembre, de nombreuses usines françaises du groupe ont débrayé durant plusieurs heures pour marquer leur mécontentement face à des hausses de salaire jugées insuffisantes. "Ces dernières années, les salariés ont consenti de très importants efforts pour redresser le groupe, avec des pertes d'acquis sociaux, des gels de salaires... Il est temps qu'ils soient récompensés", martèle Christine Virassamy. Réponse de Carlos Tavares : "En cumulant les hausses de salaires et les primes supplémentaires, l'augmentation moyenne a été cette année de 7%, c'est au-dessus de l'inflation [NDLR : 6,2% en France en octobre]". Une réponse qui fait s'étrangler les salariés alors que le capitaine d'industrie a touché en 2021 une rémunération de 19 millions d'euros. A titre de comparaison, le patron de Renault, Luca de Meo, a touché sur la même période 4,75 millions d'euros. "Et si l'on additionne les plans cash long terme et plans en actions attribués en 2021, mais dont le versement s'étalera jusqu'en 2026, le DG de Stellantis affiche en réalité un revenu 2021 de 66 millions d'euros !" détaille Charles Pinel, le directeur général de Proxinvest, qui dit n'avoir jamais vu un tel montant en vingt-cinq ans de carrière.

Sur le même sujet

- [EXCLUSIF. Le géant de l'automobile Stellantis signe un partenariat...](#)
- [Automobile : quand Bruxelles fait tousser le moteur franco-allemand](#)
- [Scandale du "Dieselgate" : pourquoi Renault, Peugeot et...](#)

Des bonus qui ne se déclencheront néanmoins que si Carlos Tavares parvient à négocier à la perfection les nombreux et périlleux virages stratégiques qui se dessinent à l'horizon. A commencer par celui de l'électrification à marche forcée, alors que l'Europe a décidé d'interdire la vente de véhicules neufs à moteur thermique dès 2035. Une décision qui a de fait ouvert en grand les portes du Vieux Continent aux constructeurs chinois, qui ont tout misé sur cette technologie et en détiennent 50% de la chaîne de valeur. Face à cette vague déjà particulièrement visible dans les allées du Mondial de l'Auto, le patron de Stellantis n'hésite pas à parler de darwinisme : "Notre secteur d'activité est le théâtre permanent de crises qui ne sont plus consécutives mais cumulatives : Il faut bien avoir en tête que certains acteurs historiques risquent de disparaître. Nous n'avons pas d'autre choix que d'être dans une quête obsessionnelle de la performance." Une réponse claire à tous ceux qui se demandaient si Carlos Tavares comptait lever le pied...