

autoactu.com

Analyse - 27/02/2023 - #Renault , #Tesla , #Chrysler , #Dacia , #Opel , #Peugeot , #Fiat , #Stellantis

Les managements de Carlos Tavares et de Luca De Meo : darwinisme ou quête du compromis ?

Par Bernard Jullien

Vous êtes abonné

[Offrir cet article](#)

L'annonce des résultats des deux groupes "français" a donné lieu à de multiples portrait de Carlos Tavares et, beaucoup plus rarement, de Luca De Meo. Au-delà des biais que cette grille de lecture qui personnifie les résultats impose, il semble qu'il y ait des "compromis de gouvernement d'entreprises" assez différents. A n'en pas douter le darwinisme revendiqué par Carlos Tavares explique une bonne part des résultats extraordinaires dégagés par Stellantis et, en comparaison, la hâte de Luca De Meo à augmenter les salaires lui sera reproché par certains. On peut également penser que la conduite d'une très grande entreprise appelle à nouer des deals avec les parties prenantes et que l'un en est convaincu alors que l'autre semble avoir peur d'y perdre quelques points de marges et/ou de faire perdre à ses actionnaires quelques centaines de millions.

La comparaison de nos deux constructeurs est un exercice traditionnel du commentaire de la vie de l'automobile française. Le fait que l'on ait assisté à une très inhabituelle circulation des cadres d'une entreprise à l'autre depuis le recrutement de Carlos Tavares à la tête de PSA en 2014 a renforcé l'intérêt dudit exercice auquel s'adonnent très volontiers les dirigeants eux-mêmes.

Sans parler encore des résultats des deux entreprises, on ne peut qu'être frappé à ce niveau par la différence de traitement dont font l'objet les deux patrons de la part de la presse. Les résultats de Stellantis sont très volontiers attribués à son patron Carlos Tavares dont les rédactions proposent des portraits dont on fait en sorte qu'ils soient "équilibrés" par quelques notations indiquant qu'il ne fait pas l'unanimité mais qui le célèbrent systématiquement comme un homme hors du commun auquel l'entreprise devrait l'essentiel de ses succès.

Ceux de Renault, plus modestes, ne donnent pas lieu au même culte de la personnalité et font apparaître Luca De Meo comme un homme plus modeste, davantage à la recherche de compromis, mais – par comparaison – peut-être moins à même d'obtenir de l'entreprise qu'il dirige qu'elle soit aussi profitable que Stellantis.

Le prisme est d'évidence trompeur car Luca De Meo a conduit tardivement, en annonçant la couleur dès son arrivée à l'été 2020, une politique qui a désigné aux Renault le cap qu'il entendait faire prendre à l'entreprise comme étant celui de PSA : renoncement à des objectifs de volume ou de parts de marché, montée en gamme, pricing power et réduction du point mort. D'ailleurs lorsqu'il est interrogé par Les Echos, Luca de Meo laisse le quotidien titrer : *"Renault est devenu une machine à faire du cash."*

L'Humanité y voit logiquement un aveu et commente en ces termes : *"Il fallait être bien naïf pour penser que l'ambition d'un groupe automobile était de fabriquer des voitures. Merci en tout cas à Luca de Meo. C'est cash, en effet."*

De la même manière, les succès dont se targuent et l'un et l'autre doivent beaucoup à la conjoncture si particulière, aux équipes qu'ils dirigent et – surtout – à leurs prédécesseurs. Ainsi, en dehors de ce que le succès enregistré par Renault doit au joyau Dacia, héritage lointain de **Louis Schweitzer**, Luca de Meo n'a fait que confirmer en arrivant le cap que les intérimaires **Delbos-Semard** avaient déjà choisi. Quant à Carlos Tavares, il est largement redevable à **Marchionne** et à la capacité qu'il eût de convaincre l'administration américaine que Fiat était la meilleure option pour Chrysler.

Malgré tout, en dehors du montant des profits, la caractérisation de leur top management et des attitudes qu'ils ont adopté lorsqu'il s'est agi d'interpréter les résultats et de définir l'usage desdits profits permettent de comprendre que ce que certains ont appelé autrefois les "compromis de gouvernement d'entreprise" diffèrent largement malgré l'apparente gémellité des stratégies.

En effet, nous le soulignons déjà en commentant les résultats de l'an passé, les résultats dégagés renvoient à la pression mise sur les uns et les autres et, quand il se définit comme *"psychopathe de la performance"*, Carlos Tavares indique que, à chaque fois qu'il est en position d'obtenir mieux que ce que les uns et les autres lui donnent déjà, il s'évertue à ce qu'ils soient contraints de le lui concéder. C'est une manière de dire que cela ne s'arrêtera jamais et/ou que l'idée même de compromis lui est étrangère.

Une autre manière de dire la même chose consisterait à souligner que tout partenariat ou toute paix apparente ne peut être que temporaire dans le système de référence darwinien dont les portraits de Carlos Tavares nous disent qu'il est le sien. C'est ce que les distributeurs des marques de Stellantis ont découvert : ils avaient été un temps laissés en dehors du champ d'application de la psychopathie tavaressienne ; leur temps est ensuite venu et certains ont alors pu penser qu'ils y échapperaient parce qu'ils étaient plus performants et qu'on leur promettait qu'ils pourraient grossir et prospérer ; puis, tout le monde a été résilié et l'objectif de faire remonter dans les comptes de Stellantis les quelques points de marge que le réseau glanait encore est devenu un objectif qui s'appliquait à chacun.

Il n'est pas exclu que confronté aux difficultés qu'implique la "guerre des prix" qu'a entamé Tesla et au nécessaire "rééquilibrage entre l'offre et la demande" qu'il a lui-même évoqué, le patron de Stellantis temporise mais, là encore, les revirements et compromis ne sont pas rendus très probables par le management qui prévaut : tout indique que lorsque les choses ne se passent pas comme prévu (comme c'est le cas pour la logistique, pour la Chine ou pour

Citroën), la remise en question des personnes prévaut sur le réexamen de l'option stratégique validée.

Symétriquement, lorsque, de son propre aveu, les résultats que dégage l'entreprise doivent beaucoup à tel ou tel, l'idée qu'il faille leur donner quelques signes de reconnaissance pour que ce qui a été obtenu sous la pression puisse continuer de l'être dans un "régime de croisière" un peu moins menaçant n'a pas cours.

De ce point de vue, la comparaison des NAO que Florence Lagarde avait faite fin janvier était déjà édifiante : celle des deux entreprises qui va le mieux n'est pas la plus généreuse. Sommée de s'en expliquer par les journalistes des Echos qui se font la voix des actionnaires et s'inquiètent de savoir si l'entreprise en a les moyens, **Luca de Meo a cette réponse** : *"Si on l'a fait, c'est qu'on peut se le permettre. Pendant presque trois ans, les salaires ont très peu évolué du fait des difficultés de l'entreprise. Aujourd'hui, alors que le pouvoir d'achat devient un sujet, nous pouvons renvoyer l'ascenseur. Une partie de l'enveloppe a été distribuée sous forme de prime, donc de façon non récurrente, et les augmentations de 5% valent pour toute l'année, alors que d'autres entreprises se sont donné rendez-vous pour discuter à nouveau. Etre patron, c'est parfois prendre des décisions difficiles. Alors lorsque c'est possible d'augmenter les salaires, je le fais."*

En d'autres termes, l'idée que la gestion d'une très grande entreprise implique de passer des deals avec les parties prenantes est assumée et l'hypothèse est que pour pouvoir être exigeant il faut savoir être reconnaissant. Le même principe semble valoir dans l'esprit de De Meo lorsqu'il raisonne sur la relation de Renault avec la France en général et l'Etat français singulièrement. **Il avait ainsi écrit à l'automne 2020 à ses équipes** : *"Ma vision pour la France est la suivante : il faut nous reconnecter à notre territoire. Toutes les marques fortes sont leaders sur leur propre marché. Pour nous, il s'agit de savoir quelle valeur nous pouvons apporter au pays."*

Ce n'est d'évidence pas le logiciel de Carlos Tavares qui semble fasciner Bruno Le Maire - **qui dit de lui selon le portrait de Tavares dans Monde** : *"Il a fait d'une entreprise à perte, un groupe ultra-performant et rentable, c'est un grand industriel"* - mais qu'il a vertement rabroué lorsqu'il lui a, à raison, fait remarquer que le plus vendu – et subventionné – des VEB en France était la 208 électrique assemblée sur le site slovaque de Trnava. Il l'a effectivement relocalisé mais l'a affecté à Sarragosse, en Espagne. Les sites français auront des véhicules du segment C mais ceux du B, dominant en France, continueront de ne pas les concerner.

La mise en concurrence des cadres dirigeants, des sites, des marques, des pays est le principal sinon l'unique ressort du management de Stellantis et les résultats obtenus y sont liés. Ils sont extraordinaires parce que les capacités à négocier à son profit avec les fournisseurs, les salariés, les Etats et les distributeurs qui avaient déjà permis, avant la Covid, de dégager des résultats enviables se sont vues redoublées par des capacités à négocier avec les clients inhabituellement favorables.

Carlos Tavares nous affirme que de ce dernier point il est conscient et qu'il s'apprête à gérer un retour à la normale. Luca De Meo a quant à lui abaissé le point mort mais il a surtout, pour Dacia comme pour Renault, des gammes renouvelées qui devraient permettre de profiter de la sortie des crises (semi-conducteur, inflation ...) lorsque, assez rapidement espère-t-il, celle-ci se dessinera.

Ses usines n'auront plus qu'à espérer que le travail fait pour abaisser le point mort n'a pas entamé leurs capacités à faire vite et bien le travail nécessaire pour faire progresser les volumes. A l'image de Electricity, elles s'y préparent et la reconnaissance du travail fait obtenu début 2023 alimentera l'envie de bien faire lorsque le temps de retrouver des volumes un peu plus flatteurs sera venu.

Chez Stellantis, les outils sont gérés au plus juste et **Challenges souligne que ceci n'a pas que des avantages** : L'abaissement extrême du point mort (nombre de véhicules produits à partir duquel le constructeur gagne de l'argent), une des obsessions de Carlos Tavares. Avantage : la rentabilité résiste ainsi à une forte chute des volumes. Mais au détriment de la flexibilité. *"Cela explique que Stellantis soit l'un des constructeurs qui souffrent le plus du yoyo des approvisionnements en pièces", souligne le dirigeant de la filiale française d'un concurrent asiatique. Ensuite, les fournisseurs, étranglés, se lamentent. Florent Menegaux reproche ainsi à Tavares de trop serrer les prix. Le président de Michelin, qui livre des millions de pneus chaque année à Stellantis, menace à mots à peine couverts d'interrompre les livraisons !"*

Le système Stellantis est mis dans une extrême tension et, indéniablement, la "performance 2022" doit beaucoup à ce management sans compromis où chacun ne doit se sentir à l'abri. **Le Figaro rapporte ainsi** que : *"Les salariés d'Europe avaient servi d'exemple lors de la fusion. Alors que la situation est plus favorable outre-Atlantique, ils craignent désormais d'être éclipsés."*

On avait pu entendre cela déjà lors de l'absorption de Opel : Carlos Tavares s'était prévalu du travail qu'il avait fait sur ses sites français pour convaincre lors du rachat et avait, quelques mois plus tard, accusé les mêmes sites d'être moins performants que les Allemands. Aujourd'hui, c'est la R&D américaine dont on raillait les faiblesses avant la fusion, chez PSA et partout dans le monde, qui semble être portée aux nues par Carlos Tavares qui avait promis que l'on prendrait le meilleur chez chacun et qui semble tellement focalisé sur les différences de profitabilité qu'il en oublie ses engagements.

Les salariés américains sont ainsi mieux servis en termes de primes et d'intéressement que ne le sont les Européens ou les Français, eux-mêmes mieux servis si ils sont ex-PSA que si sont ex-FCA. Outre le fait que les salariés ont quelques raisons de se demander s'il est normal que les actionnaires bénéficient de 5,7 milliards d'euros (sur 16,8), dont 4,2 de dividendes et 1,5 en rachats d'actions alors qu'eux devront se contenter de 2 milliards, l'engagement dans une entreprise qui fait ainsi prévaloir des différences entre les uns et les autres liées au passé et sans grande relation avec les efforts de chacun est tout sauf garanti.

Les résultats du Stellantis de Tavares sont plus solides. Le refus des compromis dans la gestion politique de l'entreprise et de ses relations avec les parties prenantes est par contre est assez un point de fragilité évident dont le Renault de De Meo se prémunit.

Actualité suivante : [Christophe Musy succède à Guillaume Couzy à la tête de Stellantis France](#)

