

Analyse - 28/06/2024 - #Renault , #Chrysler , #Dodge , #Honda , #Geely , #Jeep , #Lancia , #Mazda , #Nissan , #Opel , #Rivian , #Ram , #Suzuki , #Stellantis , #Toyota

Stellantis, savoir faire la différence entre réduction des coûts et destruction de valeur

Par Bertrand Rakoto

Vous êtes abonné

Offrir cet article



Natalie Knight, directrice financière de Stellantis et Carlos Tavares lors des questions réponses de la journée investisseurs du 13 juin dernier à Détroit.

Stellantis a tenu ses journées dédiées aux investisseurs à Détroit, l'occasion de revenir sur le plan Dare Forward 2030. Mais c'est aussi l'opportunité de parler des objectifs à court et moyen terme ainsi que de traiter des difficultés rencontrées par le groupe depuis le début de l'année. Les symptômes sont-ils le simple fait d'un trou d'air ou bien annoncent-ils des problèmes plus profonds et plus durables ?

Depuis 10 ans, Carlos Tavares affiche un bilan impressionnant entre PSA et Stellantis. Le redressement du groupe PSA a été exécuté en un temps record. Les plans Back in the Race et Push to Pass ont été des succès. La fusion avec Opel a permis d'accéder à différents pays européens où PSA était sous-représenté et d'augmenter les parts de marché du groupe. Celle avec FCA a donné naissance à un constructeur d'envergure mondiale, une stature qui manquait à PSA surtout présent en Europe et en Amérique Latine. L'ajout de l'Amérique du Nord a boosté les bénéfices. Les synergies ont payé avec une mise en partage des plateformes CMP et EMP2 rebaptisées STLA Small et STLA Medium, accompagnées de la Giorgio

devenue STLA Large et enfin de la plateforme Ram maintenant connue en tant que STLA. FCA a apporté les moteurs de 2.0L et plus pour pouvoir bénéficier d'une empreinte plus large.

Seulement la dernière fusion remonte maintenant à 4 ans et le groupe commence à montrer des difficultés. Carlos Tavares a indiqué quatre problèmes principaux à savoir un inventaire en hausse, des problèmes de production dans plusieurs usines, une stratégie de lancement inadaptée et le fait qu'il a personnellement loupé la concomitance des trois premiers facteurs. Ce dernier point est un fait majeur. Il est louable de s'attribuer les erreurs plutôt que de blâmer les équipes mais le fait que tout repose sur une seule personne en charge des décisions trahit un management bien trop centralisé et une absence de compétences partagées dans la direction et l'exécution. Le plan Dare Forward pour 2030 n'est pas compromis pour le moment mais les questions sont de plus en plus nombreuses. Les coutures lâchent et, en compétition comme en affaires, les sorties de routes font partie du jeu. Certains pilotes sont plus à l'aise sur certains terrains ou certains climats, d'où la nécessité de pouvoir disposer de compétences multiples et d'une intelligence de marché aiguisée venant des différents niveaux de l'entreprise. Dans le cas qui nous occupe, il semble que l'expertise du management de Stellantis est bien plus focalisée sur les acquisitions et les synergies qui en découlent, autrement dit la réduction des coûts, que sur des stratégies mêlant croissances externes et internes. Le problème c'est la croissance interne.

Réduction des coûts

La pression monte avec la mondialisation des marchés et le vent de conquête qui souffle depuis la Chine. La réduction des coûts est un enjeu majeur dans l'automobile. Les consolidations ont été nombreuses comme en témoignent les rapprochements entre Toyota, Subaru, Mazda et Suzuki, les accords entre Renault et Geely, ceux plus récents entre Nissan et Honda ou celui qui date de cette semaine entre Volkswagen et Rivian. Dans la stratégie énoncée par Tavares, la croissance externe est l'axe majeur. Opel, puis FCA ont permis de gagner aussi bien en efficacité qu'en parts de marché. Ces fusions et acquisitions ont permis de développer rapidement et à moindre coûts des modèles en partageant les plateformes et les organes. Mais voilà maintenant 4 ans que la dernière fusion a eu lieu et le groupe Stellantis a du mal à conquérir des parts de marché par lui-même.

La réduction des coûts a des vertus, particulièrement quand on voit que, depuis 30 ans, la pression a été mise par les constructeurs sur les équipementiers de premier rang, puis de ceux-ci sur leurs propres fournisseurs, de second rang. Chez les constructeurs, la réduction des coûts est nécessaire. Les plateformes communes et les megacastings font partie des solutions pour réaliser les abaissements des coûts de production. La recherche d'efficacité touche plusieurs niveaux, particulièrement chez les constructeurs où la masse salariale n'est pas toujours en adéquation avec les besoins des entreprises. Mais le sujet est délicat et les gouvernements veillent, parfois d'un peu trop près, ce qui ne facilite pas la tâche des constructeurs. L'électrification a donné un prétexte aux industriels pour convaincre les gouvernements et procéder à des réductions de taille, plus en phase avec leurs besoins. Mais il faut savoir viser juste et réduire les surcharges sans mettre en péril la continuité des savoir-faire et assurer de pouvoir conserver et perpétuer l'expérience. En allant externaliser son ingénierie en Inde ou au Brésil, Stellantis se sépare des deux. C'est ce que j'appelle la rupture du continuum dans mon livre *'La désincarnation des grandes organisations'*. Nous sommes désormais en plein dedans. L'abus de "cost killing" mène à la "value killing". Autrement dit, abaisser les coûts ne doit pas détruire les compétences ni la valeur de l'entreprise.

Aujourd'hui, le plan produit se fissure doucement du côté de Stellantis. L'Europe use et abuse du badge engineering, cette stratégie qui consiste à produire le même véhicule sous différentes marques. Inévitablement, cela conduit à plus de cannibalisation que de conquête. Les avantages sur les coûts et les temps de développement réduits mis en avant par **Natalie Knight**, la directrice financière, sont directement liés à cette stratégie mais il arrive un moment où il faut des nouvelles technologies et des produits

innovants. Stellantis en a bénéficié un temps avec les fusions mais il est temps d'investir dans de nouvelles solutions. C'est aussi cette innovation qui permet de maintenir une dynamique commerciale basée sur l'attractivité des produits afin d'attirer les clients. Dans les trois premiers problèmes de Stellantis, deux sont liés à cette absence de nouveauté et d'investissement en R&D. Le troisième problème, la production, est beaucoup lié à des relations tendues avec les partenaires sociaux, politiques et les nombreuses difficultés d'approvisionnement qui durent depuis le Covid.

Pour en revenir aux deux premiers problèmes à savoir les inventaires et la dynamique des ventes, Stellantis paie de n'avoir pas suffisamment investi dans le renouvellement des gammes et de leur contenu. Jeep, Chrysler et Dodge sont en première ligne. Le plan produit de Jeep souffre d'un cœur de gamme à l'abandon avec une Cherokee absente depuis presque 2 ans et une Compass trop vieille pour être compétitive. Les Grand Cherokee et Wagoneer/Grand Wagoneer ont été dépositionnés en prix et ne trouvent pas leur clientèle.

Enfin, la stratégie combinaison de réduction des coûts visant à sous-traiter l'ingénierie et à changer de panel de fournisseurs risque de couper encore plus l'accès aux innovations. Premièrement, la sous-traitance de l'ingénierie vers des pays moins chers se dirige vers des compétences qui ne possèdent pas d'expérience automobile et ne bénéficient pas de transmission du savoir. Deuxièmement, **le changement des fournisseurs** risque de provoquer un effet boomerang dont Stellantis aura du mal à se relever. Quand on ne vise que les coûts on oublie le contenu et la continuité de l'entreprise avec à la clé des problèmes de qualité et d'attractivité. **Le parallèle de Bernard Jullien avec Boeing** est parfaitement à propos sur ce point. La dérive est engagée, jusqu'où ira-t-elle trop loin ? La question se pose sérieusement. Quant à l'aspect social, Carlos Tavares veut faire des voitures abordables pour ses clients, encore faut-il qu'ils aient un salaire décent pour acheter lesdites voitures et qu'ils ne boudent pas l'entreprise. L'équilibre à trouver pour un management compétent consiste à équilibrer les objectifs entre des actionnaires heureux, des employés épanouis et des clients satisfaits.

La coquille se vide

Les départs sont nombreux et Stellantis perd de sa substance rapidement. Il serait réducteur de ne plus caractériser Stellantis que par cette phrase mais force est de constater que les départs commencent à poser de sérieuses questions. Aux Etats-Unis, Stellantis se vide. La même problématique est rencontrée depuis des années puisque c'est un dénominateur commun à PSA et FCA. Dans les deux entreprises, le phénomène est le même, il est naturel de le retrouver chez Stellantis. Les employés partent, on demande à ceux qui restent de reprendre les responsabilités des collègues partis puis les derniers encore en poste partent à leur tour, fatigués par le management par la peur et l'épuisement liés aux cumuls des fonctions. Cela s'ajoute aux transferts des compétences vers des sociétés d'ingénierie pour éviter les plans sociaux et s'accumule avec les plans de départs volontaires. De tous ceux que j'ai rencontré au plus haut de l'entreprise comme au plus bas, la même rengaine revient : "*Il ne faut surtout pas y aller*" et le même mot d'ordre est entendu chez de nombreux équipementiers qui ne souhaitent plus répondre aux appels d'offres de Stellantis. C'est au point de se demander si le constructeur ajoute de nouveaux fournisseurs à son panel pour compenser l'absence de ceux que l'on appelait autrefois les partenaires. La démarche de Stellantis est celle d'un assembleur mais, sans la mutualisation et la R&D des fournisseurs leaders, le constructeur aura du mal à renforcer sa dynamique commerciale.

Le mirage du pricing power a atteint ses limites. En particulier en Amérique du Nord où les produits du groupe s'accumulent chez les concessionnaires malgré des design sincèrement intéressants. Les modèles sont âgés. En Europe, les gammes ne sont plus assez différenciées et le prix devient le juge de paix pour préférer une marque à une autre. Le portefeuille est trop important et il devient compliqué de justifier l'existence de DS ou la survie de Lancia. Il serait nécessaire d'aligner les gammes. Le pricing power était

avant tout un effet d'aubaine qui a trouvé son point d'orgue lors du Covid et de la crise des approvisionnements. Sans une dynamique produits plus intense, un constructeur est contraint de sacrifier les marges à coups d'offres commerciales pour vider les inventaires.

Aux yeux de Stellantis, tout n'est plus que prix et coûts, sous prétexte de mieux se préparer au risque de la concurrence chinoise. Seulement, la compétitivité des constructeurs chinois pourrait rapidement être mise à mal. Premièrement, la Chine est en surproduction de plus de 3 millions de véhicules et doit exporter. Avec l'épuisement des constructeurs étrangers dans le pays, la consolidation du marché pourrait faire des dégâts dans les capacités chinoises. Deuxièmement, le rapport européen sur les subventions chinoises aux entreprises automobiles devrait être publié prochainement et pourrait égratigner encore plus les relations commerciales avec le pays. Enfin, les exports chinois sont particulièrement dangereux avec les véhicules électriques à batteries. Et ce facteur n'existe que si les gouvernements visent une électrification massive à très court terme. Les changements politiques en vue en Europe et le doute sur le résultat des prochaines élections présidentielles américaines pourraient rebattre les cartes de l'électrification et donner un coup de frein aux ambitions chinoises. Comme pour mieux s'assurer que le narratif des coûts reflète la vérité, Stellantis se charge de faire entrer le loup dans la bergerie avec l'arrivée prochaine de Leapmotor en Europe. Dans un premier temps, cet accord d'investissement apparaissait comme une compensation du départ progressif de Stellantis de Chine. Finalement, cela prend l'apparence du berger qui tue lui-même ses brebis pour prouver l'appétit du loup.

Autre point de narratif de Stellantis, celui d'un futur hypothétique où seuls cinq constructeurs survivraient. Les consolidations sont bien réelles mais l'automobile est une industrie concurrentielle avec un marché trop important pour réunir les conditions validant une telle hypothèse de concentration. Un tel narratif sert surtout un vœux nourrissant la nécessité pour Stellantis de faire de nouveau une acquisition et trouver des synergies sans avoir à investir en R&D lors du prochain cycle de produits. En extrapolant, cette idée d'une nouvelle fusion pourrait justifier à elle seule le coup de frein sur les investissements de Stellantis en attendant l'intégration d'un autre constructeur. Seulement aucun des deux groupes sur lesquels la rumeur court, GM et Renault, ne sont des cibles réalistes et le bilan de Stellantis en ce début d'année n'est pas engageant pour des actionnaires du groupe. En effet, certains investisseurs regardent à long terme et Stellantis, malgré des résultats financiers positifs n'offre pas de bonnes perspectives sur les plans industriels et commerciaux.

Et après ?

Aujourd'hui, Stellantis joue la carte des actionnaires avec des dividendes intéressants. Mais dans l'automobile, les compromis fonctionnent souvent par trois. Pour qu'un constructeur performe, il doit satisfaire les actionnaires, les employés et les clients. Pour qu'un fournisseur vende, il doit offrir de l'innovation, garantir la qualité, le tout à un prix réaliste. Enfin, les clients n'achètent un véhicule que sur trois critères à savoir une taille, dans un budget et avec une émotion.

Je l'ai déjà écrit et je le répète, dans l'automobile ce n'est jamais la meilleure solution qui l'emporte mais celle qui offre le meilleur compromis. Le rôle des dirigeants est de faire converger les intérêts pour assurer une performance optimale qui s'inscrit dans la durée. C'est apparemment ce dernier point qui manque actuellement dans la stratégie de Stellantis. Parmi les actionnaires, la rumeur de la lassitude d'une famille en particulier enfle. Les familles aiment voir leurs économies fructifier mais elles sont aussi très concernées par le besoin de laisser un héritage.

Dans ce contexte, les dirigeants sont garants de la continuité et doivent savoir ménager la chèvre et le chou pour éviter l'extinction des dynasties. Pour cela, il faut aussi savoir jouer avec les gouvernants. Les récentes nominations de deux responsables des relations publiques en France et en Italie trahissent une prise de conscience très tardive de ce besoin et de la nécessité de savoir trouver là aussi des compromis et

maitriser les règles du jeu. C'est le rôle d'intelligence stratégique des dirigeants ou de ceux qui les entourent. Là aussi, il ne faut pas pêcher par orgueil et savoir s'entourer. L'omniprésence a toujours mené à l'échec. Enfin, quand la guerre commerciale n'est plus livrée que sur un dernier recours du prix aux dépends de l'ensemble des autres facteurs de compétitivité (innovation, dynamique, contenu, image, etc.), on s'engage dans une stratégie de l'échec. Rien ne garantit que les concurrents ne fassent pas un coup de poker pour anéantir votre seul cheval de bataille, particulièrement s'ils sont chinois.

Actualité suivante : Le groupe Cosmobilis emprunte 285 millions d'euros →