

02/06/2025 - [#Renault](#) , [#Tesla](#) , [#Chrysler](#) , [#Dodge](#) , [#Jeep](#) , [#Nissan](#) , [#Peugeot](#) , [#Fiat](#) , [#Ford](#) , [#Ram](#) , [#Stellantis](#)

## Nomination de Filosa : Elkann en quête du paradis perdu avec Marchionne

Par Bernard Jullien

[Vous êtes abonné](#)

[Offrir cet article](#)



**Filosa, Elkann et Marchionne ont en commun d'être italiens et d'être devenu presque tout autant américains. Au-delà de ce double tropisme, il y a une manière de voir et de gérer le business automobile que Marchionne avait à la fois théorisé et incarné. Ce logiciel Marchionne a façonné Filosa et a fait le bonheur d'Exor, la société d'investissement des Agnelli. Revenir à ce plaisant passé est probablement la motivation clé dans la nomination de Filosa et cela n'est pas forcément une très bonne nouvelle.**

Le rappel de la filiation de Filosa avec Marchionne a été assez formelle dans les commentaires suscités par sa désignation à la tête de Stellantis. Il s'agit pourtant d'un fil qui mérite très sérieusement d'être tiré tant cette référence à Marchionne est importante non seulement pour Filosa mais aussi pour Elkann : petit fils préféré de Gianni Agnelli que le succès de Sergio Marchionne à la tête de SGS avait impressionné, [John](#)

Elkann a fait son éducation au business et à l'automobile avec Marchionne qu'il avait contribué à faire nommer à la tête de Fiat en 2004.

Comme lui et comme Filosa, il fait partie de ces Italiens qui, tout Italien qu'ils soient, raisonnent en affaires en termes globaux et peuvent se targuer, dans leur dialogue nourri avec la communauté des analystes, de ne pas être trop prisonniers d'un prisme italien voire européen. De Marchionne ou du Corporate Initiative Group de General Electric qu'il fréquenta à la fin des années 90, Elkann, à la tête d'Exor, société d'investissement de la famille Agnelli, a également appris à raisonner en investisseur autant qu'en industriel et à faire peser sur le management d'un groupe automobile des exigences financières trop volontiers oubliées, pensent-ils, par les 'car guys'.

Dans cette perspective, il est opportun de rappeler en 2025 quelques-uns des moments marquants de l'ère Marchionne qui permettent de restituer sa doctrine et la matrice managériale dont Filosa est l'héritier.

D'abord, pour Marchionne, en regardant froidement l'automobile mondiale sans être trop 'car guy' et trop italien, il fallait se rendre à l'évidence : l'argent à faire en Europe et en Italie était très limité alors que, hors d'Europe, les cieux étaient tout de même plus cléments. Il le pressentait déjà avant la crise de 2009 en comparant les activités de Fiat en Europe et au Brésil.

Alors, en considérant que son groupe devait fonctionner comme un marché interne des capitaux efficace, il militait pour un investissement important en Amérique du Sud et pour l'affectation à cet eldorado des talents les plus prometteurs comme celui de Filosa. Lorsque, avec la crise de 2009, il put lorgner vers l'Amérique du Nord et lever le doigt lorsqu'Obama voulut se débarrasser de la patate chaude Chrysler, Marchionne et ses proches devinrent plus américains encore.

On se souviendra ici que, engagés déjà dans un dialogue tumultueux avec les autorités européennes, les constructeurs soulevèrent il y a 15 ans la question dite des "surcapacités".

La crise avait conduit à fermer 11 sites d'assemblage et à faire le ménage dans les marques avec le soutien politique et financier des autorités et avait ainsi permis aux Big 3 de redevenir profitable très rapidement. Marchionne, tirant les leçons de la gestion américaine de la crise, demandait que l'on fasse de même en Europe.

Désespérant qu'on ne le fasse pas et que cela condamne le Vieux Continent, il renforça le tropisme américain de l'entité qui devint FCA en 2014 et ne renvoya jamais en Europe un manager comme Filosa, bien plus utile pour lui à cultiver un champ fertile qu'à essayer de faire pousser quoique ce soit dans les arides terres italiennes et européennes.

Exor lui en sut gré puisque dès 2016, on pouvait lire après la présentation des résultats de FCA pour 2015, son premier exercice plein : "Dans la région Amérique du Nord, la marge opérationnelle du groupe a atteint un pourcentage très honorable de 6,4% (4,2% en 2014), contre 1% seulement en Europe. Il est vrai que FCA a vendu 2,72 millions de véhicules en Amérique du Nord (+ 9%), avec une hausse de 33% du chiffre d'affaires grâce à un prix de vente moyen des véhicules en forte croissance sur un an. FCA y vend 2,5 fois plus de véhicules qu'en Europe. Le consortium qui a fusionné début 2014 Fiat et Chrysler a écoulé dans le même temps à peine 1,28 million sur le Vieux Continent (+11%)."

Sauf au Brésil, la marque Fiat apparaissait alors comme une espèce de boulet qu'il fallait trainer et c'est Jeep qui, par ses origines américaines sa capacité à être présente et profitable, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud et en Europe, incarnait la réussite de Marchionne et de FCA.

L'année 2015 qui fut celle des accords de Paris, de l'affaire Volkswagen et de Made in China 2025 n'inspira guère à Marchionne et à ses équipes d'autres analyses que celles qu'inspirent des raisonnements de gestionnaires d'actifs. Pour Marchionne, l'automobile est, comparée à d'autres activités, une industrie trop gourmande en capital pour les marges qu'elle permet in fine de dégager. Il faut, pour ces raisons, limiter

les investissements drastiquement en n'écoutant pas trop les 'car guys' qu'ils soient ingénieurs ou commerçants et s'évertuer à les amortir sur des volumes sans cesse plus importants.

Pour ces raisons, jusqu'à sa disparition en 2018, il déploya son énergie pour limiter les ambitions de ses équipes en matière de plans produits et de R&D pour limiter les dépenses et booster la profitabilité. Il n'eut surtout plus qu'une obsession : fusionner FCA avec Ford, GM ou celui qui voudrait bien permettre ainsi de masquer la misère (technologique en particulier) et de réaliser l'actif qu'il s'était évertué à rendre séduisant. Il n'y avait d'issue que dans un mariage pour une entreprise dont les marques Fiat, Chrysler ou Dodge allaient à vau-l'eau et qui n'avaient rien fait pour l'électrification.

En mettant dans la corbeille les bijoux brésiliens, RAM et Jeep et en préservant facialement la profitabilité de FCA, les candidats au mariage durent accepter les refus de Ford, GM ou Renault-Nissan mais finirent pas convaincre PSA et Stellantis vit le jour. Ouf.

Comme l'opération présentée comme une fusion se faisait tout de même entre deux entités inégalement aptes à faire face aux défis technologiques et commerciaux, assez logiquement, le barycentre de Stellantis fût nettement centré sur PSA et l'Europe. De fait, même si Exor et sa "culture" d'investisseur pesa lourd dans l'adhésion au projet d'une famille Peugeot plus intéressée par la valeur et le rendement de ses titres que par l'automobile, les années Tavares n'ont pas été des années marchionniennes.

Carlos Tavares avait compris qu'il devait assurer aux investisseurs la maximisation de la valeur pour l'actionnaire mais il pensait pouvoir le faire en 'car guy' en jouant sur une excellence opérationnelle faite à la fois d'une politique très ferme de commonalisation permettant de réduire le coût d'une politique produits apparemment moins pingre, d'une très grande dureté dans les politiques d'achats et, depuis le Covid surtout, d'une politique commerciale et d'un pricing privilégiant les marges sur les volumes.

Ceci fonctionna bon gré mal gré jusqu'en 2023 et permit de faire apparaître les premières années de Stellantis comme celles d'une éclatante réussite d'une fusion dans l'automobile. Les Amériques restaient plus profitables mais la gestion Tavares donnait aux actionnaires le sentiment que, même en honorant les engagements très anti-marchionniens de ne pas fermer d'usines et de ne renoncer à aucune marque et en essayant d'être au rendez-vous de l'électrification, ils pouvaient être fort bien servis.

L'année 2024 a eu raison de ce sentiment et, en considérant que Filosa est un anti-Tavares, on peut espérer que pacifier les relations du groupe avec les autres constructeurs, les fournisseurs, les Etats, les syndicats ou les concessionnaires sera la priorité que Elkann fera figurer dans sa lettre de mission. Ce sera probablement le cas à court terme car retrouver des volumes et des parts de marché et obtenir pour cela le soutien des autorités est la meilleure manière de gérer 2025.

Néanmoins, il y a de très bonnes raisons de considérer que dès 2026, le logiciel Marchionne que partagent Filosa et Elkann reprendra ses droits. Alors, les engagements à ne pas fermer d'usines et à ne sacrifier aucune marque auront vécu. De la même manière, l'idée de vouloir imposer à une industrie déjà si peu profitable les efforts considérables d'investissements et les lourdes incertitudes sera, aux yeux de Filosa et de Elkann comme à ceux de Marchionne autrefois, une indéfendable lubie de politiques ignorants des lois des affaires.