

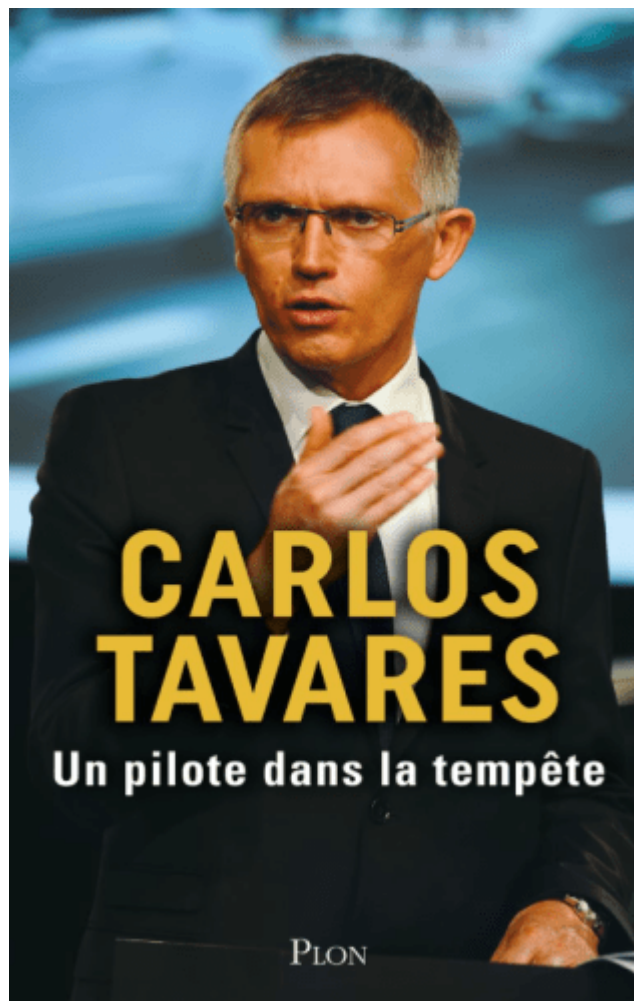
autoactu.com

[Accueil](#) /[Actualités](#) /[Ressources Humaines](#) /

Les mémoires de Carlos Ta...

30/10/2025 - [#Renault](#) , [#Byd](#) , [#Hyundai](#) , [#Geely](#) , [#Peugeot](#) , [#Ford](#) , [#Stellantis](#) , [#Toyota](#)

Les mémoires de Carlos Tavares : des critiques, sa vision du management et pas de remise en question

Par Florence Lagarde**Directrice de la rédaction et Directrice de la publication****Inclus dans votre abonnement****Offrir cet article**

Avec la sortie cette semaine de ses mémoires, "Un pilote dans la tempête", Carlos Tavares a partagé à nouveau son analyse critique de la situation de l'industrie automobile occidentale face à la Chine. Il est aussi question dans ce

livre de sa vision du management et on ne reconnaît pas toujours le dirigeant qu'il a été dans les conseils qu'il donne.

L'analyse de la situation de l'industrie automobile européenne de **Carlos Tavares** est connue et la sortie de son livre, *Un pilote dans la tempête*, écrit par deux journalistes **Bertille Bayart** (*Le Figaro*) et **Dominique Seux** (*Les Echos*) lui a donné l'occasion de la partager à nouveau.

Il y décortique un enchaînement de décisions qui conduisent l'industrie automobile européenne dans l'impasse et précipitent le consommateur dans les bras de l'industrie automobile chinoise. Comme d'habitude son analyse est incisive, il parle cash et sans détour. Le livre comporte de nombreuses analyses détaillées sur les enjeux économiques, politiques et réglementaires auxquels l'industrie automobile doit faire face. Sur ce terrain, Carlos Tavares se montre souvent brillant, précis et documenté.

Il raconte aussi son enfance portugaise, sa formation en tant que boursier de l'Etat français, son parcours professionnel, ce qu'il a appris de ses différentes fonctions, parle de sa famille et de sa passion de la course automobile. Il raconte aussi ses nouvelles activités très nombreuses d'entrepreneur.

On y apprend notamment que trois dirigeants l'ont marqué, tous côtoyés chez Renault : **Patrick Pelata**, **Carlos Ghosn** et **Louis Schweitzer**. Voici ce qu'il dit d'eux : *"Parmi les grandes personnalités de l'automobile avec qui j'ai travaillé de près, je n'étais pas, je le sais, le plus brillant : j'ai toujours été conscient de mes limites. Le plus brillant stratégiquement, et de loin, c'est Patrick Pélata, dont j'ai déjà parlé. Le plus brillant en gestion du pouvoir, et de loin, c'est Carlos Ghosn. Le plus subtil et profondément intelligent, c'est Louis Schweitzer. De ceux-là, j'ai énormément appris. Merci, messieurs."*

La vision du management qu'il partage est sans doute l'aspect le plus étrange de ce livre. Il y a à la fois la confirmation de sa dureté qui contraste avec certaines de ses observations et les conseils qu'il donne.

Ainsi dans la description de son parcours il précise : *"J'étais, disons-le, un peu bourrin à l'époque, il ne fallait pas se mettre en travers de mon chemin. C'est plus tard, à l'approche de mes cinquante ans, que je me suis assagi et que j'ai compris qu'on ne peut pas faire grand-chose tout seul."*

Il s'explique également sur *"psychopathe de la performance"* qu'il avait employé à son propre égard qui résume son exigence extrême et sa dureté : *"Je l'assume totalement"*, dit-il. Cette vision c'est celle de la compétition sportive : *"Or, j'ai toujours eu une vision du management de l'entreprise qui est celle d'un coach sportif. Pour moi, il y a une grande proximité entre le management d'une société dans une industrie ultra-compétitive et le sport de haut niveau, symbiose d'efforts et d'exigences. Dans les deux cas, la rationalité ne suffit pas pour gagner. Il y a une dimension mentale, d'engagement psychologique très importante."*

Ce qui est plus étonnant c'est son constat de la nécessité de créer de l'empathie avec ses équipes. Ce n'est pas une qualité dont il était crédité. Cette critique qu'il adresse à Carlos Ghosn ne pourrait-elle pas se retourner contre lui ? *"Carlos Ghosn est pétri de qualités, mais a une faiblesse, qui est de ne pas créer une relation plus humaine avec ses équipes. Peu de personnes, et certainement pas moi, ont eu des moments de vraie complicité et de sincérité avec lui"*, dit-il.

Il dit aussi : *"Il n'est pas possible de piloter une entreprise sans s'y impliquer affectivement et sans créer une dimension empathique dans les relations humaines."* Ou encore : *"Une succession de moments de dureté, de proximité, de complicité, de compréhension, voire parfois de compassion, n'est pas inutile."*

On le reconnaît plus dans la description froide de l'analyse qu'il fait des échecs de certains collaborateurs : *"La gestion des échecs. Ces derniers sont d'abord collectifs, mais quand quelqu'un a échoué, cela a d'abord été mon échec personnel. Parce que je n'ai pas su choisir les bonnes personnes. L'échec n'est pas nécessairement lié à la personne elle-même, mais au contexte dans lequel elle a dû agir. Cela peut être une question d'adéquation. À mes yeux, les collaborateurs que j'ai vus échouer sont ceux qui n'ont pas su proposer les bonnes solutions à un moment donné et s'entourer de personnes compétentes au sens large du terme."*

"Quand j'ai constaté qu'on n'arrivait pas à trouver une solution ensemble, il a fallu se séparer de cette personne. Peu importe qu'elle soit brillante ou très intelligente, il n'y a pas le choix."

Il y a aussi quelque chose d'assez cruel dans cette constatation qu'il énonce avec cette drôle de manière de dire qu'il s'est séparé de nombreux collaborateurs avec l'expression *"la liste n'est pas si courte"* : *"Dans tous les cas, ceux qui ont dû partir, c'est avant tout parce que je me suis trompé dans le choix, et la liste n'est pas si courte."*

En revanche, aucun développement nouveau n'est consacré aux difficultés récentes du groupe : pas un mot sur la baisse des volumes aux États-Unis comme en Europe, ni sur les problèmes qualité qui ont fragilisé les marques Peugeot et Citroën. Silence aussi sur l'échec de la stratégie de distribution avec contrat d'agent, dont la mise en œuvre a profondément démotivé le réseau européen.

Il se montre critique sur la conduite de Stellantis depuis son départ (un peu dans le même style que Carlos Ghosn) comme si rien dans la situation difficile de l'entreprise actuellement n'était de son fait.

Il laisse entendre que Stellantis pourrait ne plus être là dans 10 ans : *"Parmi les constructeurs occidentaux, je ne parie pas automatiquement sur Stellantis. Cela dépend de la stratégie qu'ils vont devoir inventer, puisque pour l'instant elle n'est pas définie."* Dans les cinq ou six constructeurs seulement qui seront encore là dans 10 ans selon lui, il cite Toyota et Hyundai, BYD et peut-être Geely, mais ni Volkswagen, ni Ford, ni GM.

Pour le lecteur qui espérait y trouver une explication du décrochage de Stellantis en 2024, la lecture laisse une impression d'inachevé. Mais pour qui veut comprendre la mécanique mentale d'un grand dirigeant industriel, *Un pilote dans la tempête*, reste un document intéressant.