

autoactu.com

[Accueil](#) /
[Actualités](#) /
[Analyse](#) /

Carlos Tavares et "Un pil...

03/11/2025 - [#Renault](#) , [#Nissan](#) , [#Opel](#) , [#Peugeot](#) , [#Ford](#) , [#Stellantis](#)

Carlos Tavares et "Un pilote dans la tempête" : la confusion des genres

Par Bernard Jullien

Inclus dans votre abonnement

[Offrir cet article](#)



Carlos Tavares sur France Inter pendant sa tournée des médias pour son livre "Un pilote dans la tempête".

Les questions politiques ou intellectuelles étant en 2025 traitées dans les talk-shows par des personnalités aussi légitimes sur ces terrains que le commun des mortels, il n'est guère surprenant que les patrons de l'automobile puissent se voir solliciter pour parler d'autre chose. Ils ont longtemps eu tendance à se garder de sortir ainsi de leur rôle. Carlos Tavares non.

La tournée des médias entreprise par Carlos Tavares finit par alimenter à elle seule la chronique indépendamment de l'ouvrage qui lui sert de prétexte. Elle permet, il est vrai, lorsque les journalistes ne sont pas trop complaisants ou lorsque les auditeurs s'expriment de poser à

l'ancien patron de Stellantis les questions qu'il s'est gardé d'aborder dans le livre. C'est ainsi que, sur France Inter, il a été sommé de s'exprimer sur les questions de qualité des produits vendus par l'entreprise et leur gestion et, à entendre l'inconsistance de ses réponses, on conçoit qu'il ait préféré être sélectif.

Bertille Bayart du *Figaro* et **Dominique Seux** des *Echos* peinent un peu à définir quel rôle exact ils ont joué et écrivent :

"Nous avons questionné Carlos Tavares, nous l'avons poussé dans ses retranchements pour qu'il se livre davantage. Pour autant, il ne s'agit pas d'une enquête journalistique qui nous aurait amenés à confronter, recouper, voire contredire ses propos. C'est bien son histoire qui est ici racontée à la première personne, les propos sont les siens, et les faits tels qu'il les raconte sont sa lecture des événements. Un exercice inédit pour nous."

Ils nous avertissent aimablement qu'ils l'ont laissé exprimer sur Stellantis, Renault, Nissan et le rôle qu'il a joué en leur sein comme sur les concurrents où tout autre sujet les interprétations qu'il a souhaitées. On voit mal dès lors ce que peut vouloir dire "*pousser dans ses retranchements*" l'auteur si on n'entend à aucun moment "*contredire ses propos*".

Le résultat est marqué au sceau de ces ambiguïtés puisque la lecture attentive des 232 pages (remerciements inclus) ne pourra que laisser le lecteur un peu sceptique. Quand on se souvient de la consistance de *Mes années Renault* que **Louis Schweitzer** avait réalisé sous forme d'entretiens avec **Pierre Nora** et **Marcel Gauchet**, on sait quelle richesse peut receler le témoignage du dirigeant d'une très grande entreprise pour comprendre l'entreprise, l'industrie et, éventuellement, la ou les société(s) auxquelles elles doivent s'adapter et qu'elles contribuent à faire évoluer. Avant cela, nombreux sont les spécialistes de l'automobile qui ont lu les mémoires de Alfred Sloan et y ont puisé une part de la représentation qu'ils se sont faits de cette industrie. Cela renvoie pour une part aux faits et à la genèse de décisions clés qui sont retracées et pour une autre à l'accès que ces ouvrages offrent aux convictions et représentations des décideurs.

Ces éléments ne sont pas absents des quelques heures que l'on passe à lire *Un pilote dans la tempête*. On y comprend mieux l'itinéraire de Carlos Tavares chez Renault et ce qu'il a appris en dirigeant le programme Mégane 2 et ce qui l'a frustré lorsqu'il a dû exercer cette responsabilité sans diriger hiérarchiquement les personnes impliquées. Le fait qu'il se soit senti sous tutelle de Louis Schweitzer puis de **Carlos Ghosn** et qu'il reconnaisse qu'il avait alors besoin de ces mentors fait apparaître en contrepoint la puissance de son désir d'être numéro 1 et l'accomplissement qu'ont été pour lui ces années PSA puis Stellantis : il rongait son frein depuis des années déjà et chacun allait devoir être convaincu qu'on avait eu tort de ne pas voir en lui plus tôt le patron qu'il était destiné à être. De même, on a confirmation que sa réussite à la tête de PSA doit beaucoup - quand on compare ses années PSA à ce que furent les règnes de ces prédécesseurs comme **Jacques Calvet**, **Jean-Martin Folz** ou **Philippe Varin** - au fait que la crise de 2012 avait notoirement affaibli les **Peugeot** et la très paralysante tutelle qu'ils exerçaient sur les DG jusqu'alors.

Dans la même série des indices qui s'échappent du texte un peu malgré l'auteur et donnent des clés de lecture de la manière dont il a dirigé les opérations, il est presque explicitement dit que faire comme Volkswagen en mieux était l'ambition de Peugeot qu'il a fait sienne. Faire des

profits là où l'on perdait de l'argent et/ou l'on en gagnait trop peu en cessant de pousser du métal quitte à perdre des parts de marché a été, bien avant le Covid, sa recette, apprise avec Ghosn, et appliquée chez PSA puis chez Opel. Le succès entre 2013 et 2018 a permis de réussir l'opération Stellantis. Savoir si dans l'Europe et l'Amérique du Covid puis de la crise des semi-conducteurs, ce privilège accordé à la profitabilité au détriment éventuellement des volumes et des parts de marché méritait la sacralisation qu'il lui a accordée, est une question qui ne lui est pas posée. De la même manière, il se dit convaincu que la dureté avec laquelle il a traité ses fournisseurs et la remise en question de leur place dans la chaîne de valeur qu'il a tentée était justifiée et, comme bien d'autres questions, cela mériterait discussion.

Et puis il y a l'autre partie du texte où, sans une référence, sans plus d'arguments, péremptoirement, se pensant légitime parce qu'il a passé quelques décennies dans l'automobile et un peu plus de dix ans à la tête d'un constructeur, Carlos Tavares s'aventure sans plus de contradictions et d'exigences de cohérence ou de pertinence loin de son domaine. Un peu à la manière des navigateurs ou des astronautes qui parce qu'ils ont passé un peu de temps seuls dans des conditions particulières se croient fondés à nous asséner des réflexions philosophiques de bazar persuadés qu'elles peuvent être d'un quelconque intérêt pour quiconque, Carlos Tavares vient nous expliquer l'économie, la géopolitique, le management, l'histoire du Portugal, la méritocratie, la cogestion à l'allemande ...

On verse alors dans les propos de café du commerce où sont proposés dans une auberge espagnole intellectuelle tous les clichés antiétatiques, anti-européens et anti-intellectualistes. Ainsi, la défaite face à la Chine nous est promise parce que nous avons perdu le sens du travail. On nous assène des ratios bricolés au coin d'un zinc où sur 10h de travail, on en passerait que trois à créer de la valeur et 7 à s'acquitter des obligations fabriquées par les bureaucrates. Une décarbonation Tavares avec des véhicules thermiques émettant moins de 90g et assurant tellement mieux l'avenir de la planète que l'électrification nous est désignée comme une voie du bon sens dans laquelle les dogmatiques bureaucrates bruxellois déterminés à tuer la liberté de déplacement qu'offre l'automobile nous empêchent de nous engager.

Bref, le témoignage est digne d'intérêt et si le projet avait été resserré autour de l'analyse du dossier automobile et de ce que 43 années à le traiter lui avaient appris en limitant, comme Schweitzer avait su le faire, les sorties de route, la lecture du livre serait d'un grand intérêt. La volonté de le sortir très vite pour venir exprimer sur les plateaux des réflexions qui débordent largement ce cadre et pour lesquelles, politiquement et intellectuellement, Carlos Tavares n'a pas plus de légitimité que vous et moi, place le produit sous le signe d'une assez problématique confusion des genres.