

Carlos Tavares remet PSA sur la route

Le constructeur a atteint ses objectifs financiers avec un an d'avance. Il est désormais attendu sur sa stratégie

PSA est de retour! Deux ans après son arrivée à la tête du constructeur automobile, Carlos Tavares a atteint en 2015 les objectifs qu'il s'était fixés pour 2016, soit avec un an d'avance. Non seulement PSA Peugeot Citroën a augmenté son chiffre d'affaires l'an dernier, de 5,6 % à 56,3 milliards d'euros, mais il est également revenu dans le vert, avec un bénéfice de 1,2 milliard d'euros contre une perte de 555 millions d'euros enregistrée un an plus tôt, selon les résultats annuels du groupe publiés mercredi 24 février.

En deux ans, le constructeur a réussi à dégager 6 milliards d'euros de flux de trésorerie, contre 2 milliards initialement espérés sur la période 2014-2016. Et la division automobile dégage plus de 5 % de marge opérationnelle, trois points de mieux qu'attendu.

Pour remercier les salariés de leurs efforts, M. Tavares a annoncé mercredi qu'ils allaient toucher une prime de 2 000 euros en moyenne, alors que les actionnaires ne percevront pas de dividendes pour l'exercice 2015.

Si l'ex-numéro deux de Renault a su obtenir aussi vite de si bons résultats, il le doit d'abord à la restructuration drastique engagée par son prédécesseur, Philippe Varin. Celui-ci avait décidé, en 2012, de supprimer 8 000 emplois et de fermer l'usine d'Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis), ce qui lui avait valu de vertes critiques. L'actuel président d'Areva avait également fermé plusieurs lignes de production dans les autres sites de PSA.

Mais Carlos Tavares a également su insuffler une nouvelle culture du « cash », très loin des valeurs paternalistes longtemps véhiculées par le groupe. Cela a été faci-

Le successeur de Philippe Varin a su insuffler une nouvelle culture du « cash »

lité par le retrait de la famille Peugeot des affaires courantes. Aujourd'hui, ils ne sont plus qu'un actionnaire parmi d'autres, avec une participation au même niveau (14 %) que celles de l'Etat et du constructeur chinois Dongfeng.

Sans ce nouvel actionnariat, les cessions de Peugeot Scooter ou du club de football FC Sochaux-Montbéliard n'auraient jamais eu lieu. « Le retrait des Peugeot a permis de gérer plus simplement l'entreprise, reconnaît Christian Lafaye, délégué FO. Mais il faut se rappeler que la famille a longtemps préservé l'emploi en France. Or, quand on regarde Renault, d'où vient Carlos Tavares, on peut se poser des questions sur l'avenir... »

« Il a serré les boulons »

La connaissance fine des métiers de l'automobile a permis à M. Tavares d'appliquer sa discipline financière implacable. Depuis 2012, le coût de production d'un véhicule a baissé de près de 1 000 euros en moyenne... « Il a serré les boulons à tous les niveaux. Dans les usines, il a donné les pleins pouvoirs aux directeurs de site pour réduire les coûts, relève Franck Don, de la CFTC. Quels que soient les moyens, ils doivent tenir leurs objectifs de prix de revient de fabrication... »

Un des domaines dans lesquels M. Tavares s'est illustré : la gestion des stocks de véhicules, qui ne



Carlos Tavares, lors de la présentation des résultats semestriels du groupe, le 29 juillet 2015, à Paris. CHARLES PLATIAU/REUTERS

présent plus que pour 3 milliards d'euros dans les comptes du groupe, contre 4,5 milliards en 2013. « Il a redonné confiance à l'ensemble de la hiérarchie, car il connaît le métier, relève une familière du constructeur. Avant, à chaque niveau, le responsable conservait une marge de manœuvre : un peu de stocks de voitures pour ne pas être pris de court si le marché fluctuait. Avec Tavares, c'est fini. La chasse au stock a été menée jusqu'à bout. » Afin d'y parvenir, le patron n'hésite pas à recourir depuis deux ans au chômage technique durant la dernière semaine d'octobre. De cette manière, les salariés sont en partie pris en charge financièrement par les pouvoirs publics, le temps d'écouler les stocks, ce qui lui permet également de réduire sa base d'imposition.

Autre obsession du président du directoire, la limitation de la masse salariale. A son arrivée en 2014, il avait indiqué que celle-ci serait ramenée à un maximum de 12 % du chiffre d'affaires d'ici à 2016. Or, en 2015, les salaires ne représentaient déjà plus que 11,7 % de l'activité du constructeur, contre 14,5 % en 2013.

Outre les départs liés aux restructurations, PSA a cédé des services entiers à des sociétés externes. En 2015, plus de 1 220 salariés de PSA ont été transférés à des sous-traitants, selon la CGT. Et certaines usines travaillaient avec des sociétés d'intérim pour mettre en place des « CDI intérimaires ».

De même, M. Tavares fait tout pour « améliorer le rendement des investissements ». Dans la lignée de Jean-Martin Folz, initiateur des codéveloppements technologiques avec d'autres constructeurs, et de Philippe Varin, qui s'était rapproché de General Motors, le président joue à fond, lui aussi, la carte du partenariat. Et n'hésite pas à arrêter des développements s'il ne trouve pas d'allié. Le système « hybrid air » a en partie été remis car il n'y avait pas de partenaire pour le produire industriellement.

Ainsi, la nouvelle plate-forme (soubassement technique) des futures citadines du groupe est codéveloppée avec Dongfeng, son partenaire et actionnaire chinois : cela équivaut à une économie de 40 % d'investissement... Même logique pour ses implantations à l'étranger. Au Maroc, l'investissement

« Quand on regarde Renault, d'où vient Carlos Tavares, on peut se poser des questions sur l'avenir... »

CHRISTIAN LAFAYE
délégué Force ouvrière

sera assumé par PSA et l'Etat marocain, tandis que pour son retour en Iran, PSA s'appuie sur une coentreprise avec Iran Khodro. Si le constructeur devait annoncer un retour en Inde, il le fera certainement en coopération avec un acteur local, pour y limiter ses investissements et ses risques.

« A la chasse »

Sur la partie commerciale, Carlos Tavares a également mis le holà sur les ristournes, afin de conserver le « pricing power » de ses trois marques. « Chez Citroën, ça a pas mal râlé fin 2015 car la marque n'a pas pu baisser ses prix pour tirer ses

immatriculations, alors que les nouveaux modèles n'arriveront qu'en 2017 », détaille un bon connaisseur du groupe. Si elle est vertueuse, cette politique pèse sur les volumes de DS et Citroën, dont la part de marché s'effrite malgré la reprise du marché européen.

« Personne ne met en cause le savoir-faire de Carlos Tavares en matière de gestion, mais on peut regretter que l'on ne parle plus de produit au sein de l'entreprise, s'inquiète Franck Don. Aujourd'hui, chez PSA, le seul objectif, c'est de gagner de l'argent, pas de vendre des voitures... L'effort de compétitivité était nécessaire, car nous étions au bord du gouffre, mais un juste milieu est à trouver. »

Carlos Tavares pourra le faire dès le 5 avril, quand il dévoilera sa feuille de route pour les années à venir. PSA étant redevenu profitable, il devra dire où il va, ce que soit en termes de modèles comme d'alliance ou de partenariat industriel. « Il dit sans cesse qu'il veut mieux être dans la position du chasseur que du chassé, rappelle M. Lafaye. Désormais à flot, il entend bien partir à la chasse... »

PHILIPPE JACQUE

Le groupe externalise de plus en plus

« Trop, c'est trop ! » Les syndicats de PSA dénoncent la multiplication des transferts de personnels à des sous-traitants ou partenaires. Selon le décompte de la CGT, 1 220 personnes ont été envoyées vers d'autres sociétés ces quinze derniers mois.

PSA a externalisé ses activités de gardiennage et de maintenance des sites à Securitas ou Veolia. Les salariés chargés de préparer l'envoi des véhicules neufs ont été « prêtés » à Gefco. En décembre 2015, le constructeur a confié à Segula 340 salariés qui dépendaient de sa division recherche. Début 2016, l'entreprise a transféré 198 informaticiens à Capgemini. A chaque fois, ces salariés trouvent des conditions sociales moins avantageuses, même si, légalement, ils conservent pendant 15 mois leur ancienne rémunération. « En externalisant certains services, on se met à niveau, car on bénéficie d'un savoir-faire externe », défend-on chez le constructeur. Entre les restructurations et les externalisations, les effectifs français de PSA ont fondu depuis 2013, selon les calculs des syndicats. Ils sont passés de 60 000 fin 2013 à 47 750 fin 2015.