

PSA - Exclusif Carlos Tavares : l'interview intégrale

En exclusivité, l'interview intégrale que Carlos Tavares nous a accordée alors qu'il présentait la nouvelle Peugeot 5008 à Lisbonne, son pays natal. Il explique notamment sa vision de l'usine du futur, un projet pour 2022 présenté ce vendredi matin au personnel sochalien, fief historique de la marque.

- Vu 3027 fois
- Le 17/02/2017 à 18:00
- mis à jour à 08:02



Photo Alexandre MARCHI [Photo HD](#)

-
-
-

Le site de Sochaux a-t-il besoin d'une modernisation pour survivre ?

Nous partons d'une idée simple : notre vision pour l'avenir, c'est que les voitures fabriquées en Europe seront vendues en Europe du fait de contraintes de taux de change, de droits de douane ou de coûts logistiques. C'est l'intérêt économique de fabriquer en local ce que vous vendez en local. Si nous nous projetons dans dix à vingt ans, nous allons avoir besoin d'être totalement compétitifs en terme de qualité et de technologie pour pouvoir continuer à concourir face aux autres constructeurs européens qui ne sont pas des petits joueurs. Nous devons garder notre appareil industriel compatible avec ce haut niveau d'exigence.

Le site de Sochaux a de nombreux avantages, d'abord, c'est le coeur de l'entreprise et notre berceau historique, mais il a surtout contre lui d'être très ancien. Il a donc accumulé des caractéristiques qui ne permettent plus à l'entreprise d'espérer le niveau de performance le plus élevé.

D'où ce plan de remise aux normes ?

Nous avons l'objectif d'être performants en terme de coûts, de flexibilité qu'attendent nos clients ou de conditions de travail pour obtenir la meilleure qualité. Nous allons travailler sur la longueur du flux pour gérer l'ensemble des matières premières.

Peugeot a détourné à Sochaux la route nationale dans les années soixante-dix, puis la rivière vingt ans plus tard. Aujourd'hui les lignes de montage sur deux étages et l'organisation des circuits de production sont-elles dépassées ?

C'est clair : nous voulons en faire une usine du futur. Pour cela, il faut améliorer les conditions d'écoulement des pièces, que ce soit au niveau de l'emboutissage, du ferrage, de la peinture ou du montage. Nous avons le devoir de faire en sorte d'améliorer l'environnement de travail de nos collaborateurs, dans une dimension à la fois sociale et qualitative en terme de performance. Quand vous travaillez avec la bonne posture et des conditions optimisées, vous faites un ouvrage de qualité, et bon du premier coup. C'est économiquement gagnant et cela évite qu'au moment des retouches, vous puissiez créer d'autres problèmes de qualité. Il s'agit dans l'esprit de nos équipes de réfléchir aux flux les plus pertinents pour créer de la modernité et de la valeur dans le process de production de cette nouvelle usine.

En repensant ce processus de production, pensez-vous pouvoir gagner de l'argent ?

C'est là que tous les éléments sont convergents. Quand vous visitez l'usine aujourd'hui, même un profane voit à l'œil nu que les pièces nécessaires à la fabrication d'une voiture se baladent énormément.

*Si on n'anticipe pas, on mettra le site en difficulté, et sachant le rôle qu'il a joué dans l'histoire,
il n'est pas question pour nous de sacrifier le site de Sochaux*

Du temps donc de l'argent perdu ?

Pour prendre une image, quand vous avez un tuyau très long, vous multipliez sur toute sa longueur le potentiel de problèmes de qualité. De plus, nous avons dans cette usine beaucoup de produits semi-finis qui nécessitent une grosse immobilisation d'argent qui n'est pas utilisée à autre chose comme moderniser votre outil de production ou développer de nouvelles technologies. Cette réflexion est particulièrement valable sur un site qui, de par son histoire, s'est construit un parcours compliqué, torturé et plus vraiment intuitif. A titre d'exemple, on

n'a pas besoin de 24 kilomètres de convoyeurs pour faire des automobiles aujourd'hui. Imaginez un instant les coûts de maintenance ou ce qu'il faudrait faire pour adapter ces contraintes à la fabrication de modèles différents sur une même ligne.

Il vous faut donc, sur le plan de la stratégie d'assemblage, faire table rase des archaïsmes qui, à terme, condamneraient cette usine ?

C'est vrai d'une certaine manière. Imaginez de gros nuages qui s'accumuleraient à l'horizon pour l'usine si l'on ne faisait rien pour la moderniser dans son architecture, dans ce que les experts préconisent pour agencer les différents ateliers. Si on n'améliore pas le site pour le rendre performant en terme d'écoulement, on ne sera pas capable d'obtenir la bonne qualité au bon coût avec la diversité des produits que nos clients demandent.

Si on n'anticipe pas, on mettra le site en difficulté, et sachant le rôle qu'il a joué dans l'histoire, il n'est pas question pour nous de sacrifier le site de Sochaux.

Vous êtes l'un des premiers depuis une vingtaine d'années à prendre en compte cette dimension affective du berceau historique...

Une entreprise qui n'a pas d'âme ne dure pas longtemps. Cela peut avoir des bons et des mauvais aspects. Quand on sait d'où l'on vient, on sait où l'on va aller et on ne peut pas ignorer l'histoire écrite à Sochaux. Pour moi, elle est très importante. Ça nous donne une responsabilité pour écrire l'avenir, et faire en sorte que ce site soit pérennisé au travers de ses performances.

C'est un nouveau challenge historique pour le nord Franche-Comté ?

En effet. Nous avons programmé un investissement de l'ordre de 200 millions d'euros. Mais ce qui pérennise un site, ce n'est pas seulement d'y injecter des centaines de millions, mais d'investir avant tout dans la performance. A faire de la qualité irréprochable, à réduire les coûts et à être flexible pour s'adapter au marché.

Des opérateurs aux ingénieurs, vous semblez d'une certaine manière vouloir faire partager le devoir collectif d'être performants pour survivre ?

J'ai le devoir de créer les conditions nécessaires pour assurer la pérennité du site. Trop souvent dans les médias, vous saluez comme une bonne nouvelle le fait que PSA investit tant de millions d'euros. Moi, je prends le risque de vous dire que cela n'est pas toujours le cas. De grosses sommes investies dans un site doivent s'amortir et être prises en compte dans le coût de fabrication d'une voiture. Or, si ces investissements sont faits à mauvais escient, ou ne se concentrent pas sur la vitale augmentation de la performance du site, vous les retrouvez dans vos coûts sous forme d'amortissement sans que la performance physique du site soit améliorée. Il ne faut surtout pas se trouver dans **une situation paradoxale où vous auriez beaucoup investi et à l'arrivée, pénalisé l'usine.**

La seule manière de pérenniser Sochaux, c'est de le simplifier

Donc ce n'est plus le patron ingénieur passionné de voitures qui parle, mais Carlos Tavares l'économiste...

Exactement ! Nous n'investissons pas pour investir, mais convaincre que la seule manière de pérenniser Sochaut, c'est de le simplifier. Dès mon arrivée, nous avons demandé à nos meilleurs experts industriels de plancher sur Sochaut. L'objectif était d'imaginer un site conforme aux exigences industrielles du XXI^e siècle.

Voici peu, vous avez rétrocedé des terrains aux collectivités locales. Peut-on imaginer qu'avec cette rationalisation, le périmètre de l'usine rétrécisse encore un peu ?

C'est à l'étude. Nous allons aligner les activités, rapprocher par exemple l'emboutissage de la tôlerie et de fait éviter les stocks intermédiaires. Nous allons aussi positionner au mieux une nouvelle presse, la plus importante jamais installée en France depuis plus de vingt ans. Nos clients veulent plus de technologie, de confort et de sécurité pour moins d'argent. Cela nous oblige à repenser notre façon de fabriquer des voitures. Nous avons déjà un parc fournisseurs performant, mais nous ferons en sorte qu'ils se rapprochent encore un peu plus du lieu de consommation de leurs pièces.

Le 3008 a connu à ses débuts un problème de hayon, puis l'usine du fournisseur tchèque de planches de bord a brûlé. La logique du mono-fournisseur est-elle pertinente ?

Sur un plan économique, c'est incontestable. Prenez les 4.000 pièces nécessaires à la fabrication d'une voiture, si vous vous offrez le luxe d'imposer plusieurs fournisseurs, vous explosez les coûts. Le doublonnage partout est une illusion. Les Japonais ont connu des problèmes avec les tremblements de terre. Fort heureusement, le professionnalisme et la conscience de la nécessité vitale de fournir des organes sont tels dans l'industrie, que lorsqu'il y a un pépin, une coalition de bonnes volontés et même une task force, permettent de relever ces défis rapidement. A chaque fois, la mobilisation est énorme car chacun a conscience que tout le puzzle est impacté, y compris les autres fournisseurs.

Vous aviez déjà annoncé la reprise d'embauche en CDI à Sochaut, mais entre les premières 100.000 commandes du 3008 et ce plan de modernisation, peut-on espérer de nouveaux recrutements ?

J'ai souvent des discussions passionnantes avec nos partenaires sociaux et je leur dis toujours clairement, un euro reste un euro, et quand on discute CDD ou CDI, je dis aussi que ce que les gens souhaitent, c'est d'avoir un emploi et gagner leur vie. Ce qui est certain, c'est qu'à chaque fois que nous connaissons un succès comme avec la 308 à Sochaut, nous rajoutons des équipes, avec des intérimaires ou avec des CDI intérimaires. Si nos voitures remportent le succès espéré, cette nouvelle ligne de montage fonctionnera H24, 24h/24, 7 jours sur 7, toute l'année.

Le fameux coût de la main d'œuvre française ne vous freine pas puisque vous investissez à Sochaut ?

Cela reste un sujet mais on peut le traiter avec le génie français.

C'est-à-dire ?

Regardez le coût de la main d'œuvre dans l'Europe élargie, de 10 euros en Europe de l'Est ou au Portugal, à 21 en Espagne, jusqu'à 35 euros en Allemagne et en France. L'écart est très important, mais il s'applique au coût de fabrication stricte de la voiture. Or, si on utilise intelligemment notre savoir-faire accumulé au fil des siècles, et si on évite le piège d'attitudes

défensives, on peut utiliser l'éducation, le savoir-faire, l'expérience et l'expertise accumulés pour contrecarrer l'impact de ce différentiel de rémunération qui évidemment ne va pas dans le bon sens.

Nous ne devons jamais cesser de tenter d'être les meilleurs et même de le devenir

Fabriquer en Europe pour vendre en Europe devient de fait un facteur positif car on a forcément plus de pouvoir d'achat pour acheter une voiture quand on a un salaire plus élevé. On peut donc compenser ce handicap par la créativité de gens qui comprennent que la seule manière de garantir notre avenir, c'est d'être performant.

D'une certaine manière avec vos slogans turbo-propulsés, vous incarnez un peu personnellement ce défi...

Je ne cesse d'expliquer à mes collaborateurs de PSA depuis trois ans qu'il ne faut pas croire ce que je vous dis ou les propos démagogiques, mais intégrer que ce qui vous et nous protège, c'est d'être les meilleurs. Nous ne devons jamais cesser de tenter de l'être et même de le devenir ! Quand vous regardez les enquêtes européennes sur l'efficacité industrielle, vous voyez que PSA a la courbe de progrès la plus forte. Nos collaborateurs ont compris que c'est en progressant que l'on se protège. Le temps où l'on se contentait de discours du genre « promettez-moi ceci ou cela » n'est plus pertinent dans le monde d'aujourd'hui, chaotique et rapide. La seule promesse durable que l'on peut se faire, c'est de devenir incontournable en étant les meilleurs.

Les journalistes me demandent souvent pourquoi alors que l'entreprise est redressée, je continue de demander des efforts à nos collaborateurs. Mais oui, et heureusement ! C'est pour notre bien. Car si j'arrêtais, cela nous conduirait dans une impasse que nous ne verrions que dans quatre ou cinq ans. Et à Sochaux, on va se débarrasser de nos handicaps pour endosser l'habit de celui qui peut devenir le champion.

En 2012, PSA n'était plus incarné, brûlait 200 millions de cash par mois avant que Pierre Moscovici et Louis Gallois n'orchestrent un nouvel actionariat avec le Chinois Dongfeng et le gouvernement co-actionnaire aux côtés de la famille Peugeot. Or voici quelques mois, pour la première fois de l'histoire, de nombreux membres de la famille Peugeot ont pris la pose dans un magazine économique. Du jamais vu depuis 127 ans ! Cela ne trahissait-il pas des velléités de reconquérir leur joyau au moment où le gouvernement aurait lui-même été tenté de remplir ses caisses vides en revendant ses parts... L'actionariat est-il vraiment stabilisé ?

Je le crois. Ce que nous avons gagné avec la quasi faillite de l'entreprise, ça a été un assainissement de la gouvernance. Elle est saine car duale. Le directoire dirige et j'ai l'honneur de le présider, et le Conseil de surveillance présidé par Louis Gallois vérifie que l'équipe dirigeante met en œuvre la politique annoncée. Les règles énoncées dans les statuts sont extrêmement claires : je dois voir le Conseil de surveillance pour obtenir son accord sur un certain nombre de choses, et ensuite, le Conseil doit s'abstenir d'interférer dans la mise en œuvre des décisions actées. Nous formons avec Louis Gallois un tandem exigeant et respectueux.

Alors que lorsque la fermeture de l'usine de Belfort est actée en conseil d'administration d'Alstom, on ne sait même pas qui sont les représentants de l'Etat qui ne voient rien !

Chez PSA, cela fonctionne, y compris au niveau des trois actionnaires de tête, la famille Peugeot, Dongfeng et l'Etat. Les trois jouent un rôle sain. Ils questionnent, ils demandent des comptes et ils challengent. Ils le font très bien, et en particulier la famille Peugeot. Je suis assez satisfait pour mes employés du fonctionnement actuel car il y a un vrai contre-pouvoir et que le Conseil de surveillance surveille mais ne dirige pas. Nos décisions en conseil exécutif sont exécutées dans l'intérêt de l'entreprise et des salariés. Je ne suis pas du tout inquiet là-dessus.

La présence des Chinois dans le capital ou dans l'entreprise a-t-elle un peu changé le logiciel de réflexion et la vision des dirigeants au sein de PSA ?

La collaboration avec les Chinois est un véritable avantage car il permet de réfléchir autrement, et c'est une forme d'intelligence que de le reconnaître. Vous savez, c'est extrêmement important que nos collaborateurs aient conscience de l'histoire de leur entreprise et de tout ce qui s'est créé dans le pays de Montbéliard. Mais dans le même temps, il y a une forme de dangerosité à vivre dans un monde où l'on ne comprendrait pas que notre entreprise a besoin d'être mondiale. Il faut que ses produits soient appréciés partout dans le monde et conçus pour des clients avec des idées différentes. Travailler avec nos partenaires chinois nous donne un éclairage sur une partie de ce monde que nous ne connaîtrions pas si nous restions centrés sur le seul pays de Montbéliard.

Des exemples ?

Les Chinois très à l'aise sur l'électronique nous boostent dans nos avancées sur la navigation. C'est aussi valable pour nos motoristes avec les questions de pollution ou la filtration de l'air. Cette ouverture sur l'extérieur est très importante pour la culture de l'entreprise, mais c'est aussi une forme d'apprentissage, car tout ce qui nous permet d'apprendre plus, nous permet de repousser nos limites. Tout cela, sans pour autant renier notre culture et nos racines, est un facteur d'enrichissement pour l'entreprise.

Trois voitures sur le podium du Dakar, vingt-cinq ans après les turbo 16, Tavares le pilote a vibré autant que le patron ?

Une image m'a frappé. Nos équipages étaient sur le podium et toute l'équipe accourait avec les drapeaux Peugeot à la main. C'était émouvant. Trois voitures sur le podium, c'est fort, mais le plus remarquable, c'est la manière qui en dit long sur les valeurs de notre entreprise. L'équipe ne s'est jamais désunie. Les pilotes se sont respectés même si la compétition interne, sans consigne de course, a duré jusqu'aux dernières minutes. Ils se sont tiré la bourre de façon absolument magnifique. Battre Toyota ou BMW n'est pas à la portée de n'importe qui. C'est pour moi une grande fierté.

Peut-on imaginer Peugeot sur d'autres terrains sportifs ?

Pourquoi pas ? L'affaire est dans les mains des instances automobiles mondiales. On ira si elles réduisent les coûts. Depuis trente-cinq ans, je suis passionné de sport automobile, mais ma passion pour mon entreprise est plus forte. On ne peut pas déboursier certaines sommes sans qu'elles aient un très bon rendement en terme de retombées médiatiques. Cela, je sais le calculer.

Quand j'ai le bonheur et le privilège de passer des jours et des jours dans nos usines et que nos collaborateurs se battent pour générer de nouvelles idées d'économies, sur des petites

sommes qui font des petites rivières qui s'additionnent, centime par centime, j'estime que d'un point de vue éthique, il y a des sommes que l'on ne peut plus dépenser.

Vous estimez d'une manière générale que les élus locaux ont plus de pouvoir que les ministres. Comme le fut Pierre Moscovici par le passé, ces élus vous semblent-ils imprégnés des enjeux actuels de l'automobile ? Les avez-vous rencontrés ?

Oui, je les ai rencontrés. Si votre question est de savoir si nous avons eu des discussions de fond sur la stratégie de l'entreprise, évidemment non. Pour autant, elle est clairement décrite dans le plan « Push to pass » et ils peuvent venir en discuter avec nous. Mais nous ne sommes pas sur les mêmes fenêtres temporelles que les politiques. Dans mon métier, on parle du double foyer. Je dois raisonner sur le court terme, mais aussi à dix ans pour ne pas rater le coche. Mais pour avoir ce loisir de viser une destination dans dix ans, je dois regarder mes pieds pour faire ma perf^o cette année et être confortable sur mes résultats.

Quand on discute avec les politiques, on voit bien que leur fenêtre temporelle est centrée sur les échéances électorales. Au-delà des émissions polluantes, nous n'avons aucun interlocuteur pour discuter d'aménagement du territoire en milieu urbain. Le vrai sujet, c'est quelle est la place des objets de mobilité dans le panorama de nos villes demain, et c'est quoi selon eux l'empreinte au sol acceptable de la voiture. Est-ce zéro ? On peut me le dire, on s'adaptera.

Nous étudions de très près les investissements à réaliser à Trémery, notamment en matière de motorisation électrique

Votre usine de Trémery en Moselle était leader mondial sur le diesel. Or, en moins de cinq ans, la moitié de vos voitures vendues le sont aujourd'hui en essence...

C'est vrai, et c'est pour cela que nous étudions de très près les investissements à réaliser à Trémery, notamment en matière de motorisation électrique. Pourquoi en sommes-nous là ? La politique fiscale de notre pays a favorisé le diesel depuis trente ans. Mais est-on certain d'avoir sérieusement fait le tour de la question en le bannissant ? Je n'ai rien contre l'électrique. Il nous manque une véritable profondeur de réflexion sur ces sujets. Les constructeurs automobiles, que l'on a beaucoup stigmatisés ces derniers temps, sont là pour rendre les clients heureux. Si les politiques veulent prendre la responsabilité du choix des technologies, il faudra qu'ils expliquent aux citoyens qu'ils ont la compétence pour le faire.

Propos recueillis par Alain DUSART