

Louis Gallois : Peugeot et Fiat, c'est « la plus grande fusion de l'automobile »

E lesechos.fr/industrie-services/automobile/louis-gallois-peugeot-et-fiat-cest-la-plus-grande-fusion-de-lautomobile-1277753

4 janvier 2021



Louis Gallois compte désormais poursuivre ses engagements citoyens, pour l'industrie tricolore, sur l'emploi et la lutte contre la pauvreté. (Stéphane Lemouton/ABACA)

Par Julien Dupont-Calbo, Lionel Steinmann

Publié le 4 janv. 2021 à 7:10 Mis à jour le 4 janv. 2021 à 11:30

Vous présidez, ce lundi, le dernier conseil d'administration de PSA avant sa fusion avec Fiat-Chrysler (FCA). Comment vivez-vous ce moment ?

C'est l'aboutissement d'un chantier très long, qui a débuté formellement en octobre 2019, et qui a demandé ensuite un travail intense aux équipes, alors qu'elles devaient gérer dans le même temps la crise sanitaire. Et c'est aussi le départ d'une nouvelle aventure : nous vivons la plus grande fusion dans l'industrie automobile depuis son origine.

Cette fusion était-elle nécessaire pour PSA ?

Elle n'était pas indispensable à court terme : en 2019, le groupe a affiché la plus forte rentabilité de l'industrie automobile mondiale. FCA n'était pas loin, au quatrième rang, ce qui montre que les deux entreprises vont bien. Cette opportunité s'est présentée, et il était très important de la saisir notamment pour affronter le défi de l'électrification et de son financement. Il sera plus facile de fabriquer des batteries compétitives avec un « marché

interne » de quelque 8 millions de voitures. De surcroît, les deux entreprises ont une exceptionnelle complémentarité géographique : PSA est fort en Europe, FCA en Amérique du Sud et du Nord.

PSA et Fiat-Chrysler mariés pour devenir le quatrième groupe automobile mondial

Cette fusion « à 50/50 » préserve-t-elle les intérêts du constructeur français ?

Ils seront préservés dans la gouvernance, et dans l'équilibre des deux entreprises. Le chiffre d'affaires de Fiat Chrysler est pratiquement le double de celui de PSA ! De notre côté, nous avons comme atouts la rentabilité, la performance du management de PSA et de Carlos Tavares et le fait que nous soyons déjà largement engagés dans le passage à l'électrique. Cela a permis de compenser la différence de taille. Il ne faut pas hésiter à le dire, nous avons payé une certaine prime. Nous avons la capacité de le faire. Il va falloir très vite s'inscrire dans la dynamique d'une fusion entre égaux.

Que voulez-vous dire ?

J'ai connu une autre fusion entre égaux, EADS : elle a été empoisonnée pendant près de dix ans par la bagarre à laquelle se livraient les Français et les Allemands. Tout mon travail dans cette entreprise a consisté à faire que les dirigeants ne se situent plus en fonction de leur drapeau d'origine. Dès le premier jour, il va falloir oublier les drapeaux PSA et FCA, et créer le drapeau Stellantis.

Dans toute fusion transnationale, il y a un risque de choc des cultures...

PSA, c'est une vraie culture d'ingénieur, imprégnée de sérieux et tournée vers la technologie, alors que FCA porte des valeurs plus anglo-saxonnes, tournées vers l'entrepreneuriat, peut-être plus offensives et plus audacieuses. Il ne faudra pas faire disparaître ces deux cultures, mais tirer le meilleur des deux. C'est ce que j'ai appris chez EADS. Par rapport à Boeing, je voyais bien l'atout que représentait le fait d'être multiculturel, notamment lorsque l'on s'adressait à des clients dans le monde entier. On est beaucoup plus fort quand on est multiculturel.

DECRYPTAGE - 2020, l'année qui a chamboulé l'automobile mondiale

DECRYPTAGE - Fusion PSA- Fiat Chrysler : trois défis à relever pour Carlos Tavares

Tirer le meilleur des cultures de PSA et de FCA ne sera pas facile. Il faudra éviter les querelles de coqs, mais le fait que Carlos soit portugais et fier de l'être sera un vrai atout de « neutralité active », à mi-chemin entre les Français et les Anglo-Saxons. De surcroît, il a montré par le passé qu'il savait intégrer les codes culturels japonais et américains. Je suis donc extrêmement confiant dans sa capacité à faire que les deux cultures s'enrichissent au lieu de s'affronter.

Quel bilan tirez-vous de vos mandats chez PSA ?

Il faut rester modeste, ce n'est pas moi qui dirigeais l'entreprise , c'est Carlos Tavares. La performance réalisée par PSA ces dernières années, c'est la sienne et celle de son équipe. Si j'ai joué un rôle, c'est celui d'un pacificateur dans la gouvernance. C'est d'ailleurs ce qui m'a amené à prendre la présidence du conseil de surveillance, car je n'avais pas vocation à le faire. Nous avons réussi à établir collectivement une gouvernance qui fonctionne, construisant une relation de confiance réciproque avec le management. Mais c'est plus facile quand les résultats sont bons !

Vous vous êtes bien entendus avec Carlos Tavares ?

Nous avons appris à nous connaître et nos relations ont été fluides, agréables et progressivement complices. C'est quelqu'un qui dialogue beaucoup plus qu'on ne le dit. J'ai beaucoup appris en le regardant travailler, et si je devais à nouveau être patron d'entreprise, je ne referais pas tout à fait ce que j'ai fait dans le passé.

Quel regard portez-vous sur l'évolution de l'industrie française ces trente dernières années ?

Le bilan n'est pas bon. Au début des années quatre-vingt-dix, l'industrie représentait 20 % du PIB. Aujourd'hui, on est entre 10 et 12 %. La balance commerciale qui est le juge de paix est devenue structurellement déficitaire. Depuis 2015-2016, on a assisté à une légère remontée de l'industrie, grâce à la politique de l'offre qui a été enclenchée à partir de 2014. Il faut absolument éviter que la crise du Covid-19 remette en cause cette politique. A cet égard le plan de relance est encourageant. Recréer un tissu industriel, cela demande beaucoup de temps et de la persévérance dans l'effort, mais c'est un objectif absolument majeur pour le pays.

Vous avez rédigé en 2012 un rapport qui a fait date sur la compétitivité. Qu'écririez-vous aujourd'hui si vous aviez à refaire l'exercice ?

J'élargirais le concept de compétitivité à celui d'attractivité. Il faut que l'industrie et les investissements industriels se sentent bien en France. Cela suppose de savoir créer, au-delà de la compétitivité, tout un écosystème. Certains territoires y réussissent ; ils sont plus accueillants que d'autres, et montrent la voie. La Vendée, le bassin d'Oyonnax, la Mechanic Valley entre Figeac et Decazeville... Les territoires se développent et le taux de chômage régresse.

Louis Gallois : « L'industrie a touché le fond de la piscine »

Dans votre rapport, vous abordiez également les questions de gouvernance...

Je n'allais pas jusqu'à la codétermination à l'allemande car je pensais que les chefs d'entreprise et les syndicats n'y étaient pas prêts. J'avais proposé qu'un tiers des membres des conseils d'administration soit des représentants des salariés. Il me semblait que c'était une bonne proportion, qui permettait d'écouter la voix de l'entreprise au sein du conseil, et pas simplement celle des actionnaires. Je continue à penser que c'est important. Des progrès ont été faits, c'est une voie sur laquelle il faut continuer à avancer.

Et sur la rémunération des dirigeants ?

Sur ce sujet, on est toujours partagé en France : les rémunérations sont souvent jugées choquantes et elles sont plutôt dans la moyenne au niveau international. J'ai moi-même été tiraillé sur cette question . Chez PSA, Carlos Tavares n'est pas, loin de là, le patron le mieux payé de l'automobile. Son niveau de rémunération se justifie par sa contribution absolument majeure au redressement de l'entreprise et à la fusion avec FCA.

Les représentants du personnel au conseil ont toujours voté pour, ils savent ce qu'il a apporté. Maintenant, il va se retrouver dans un contexte mondial très différent, tant mieux pour lui. Pour les dirigeants, ce sujet est une question personnelle. C'est à eux d'évaluer leurs besoins. Je ne crois pas que l'on puisse légiférer là-dessus.

Quand vous regardez votre parcours, avez-vous des fiertés et des regrets ?

Des fiertés ? J'en ai quelques-unes ! À la Snecma, cela a été d'être capable de mener le dialogue d'égal à égal avec General Electric, notre partenaire américain qui pesait dans les moteurs d'avion quatre fois plus que nous. À l'Aérospatiale, ma fierté allait à l'entreprise pour sa contribution majeure à la force de dissuasion.

PORTRAIT - Louis Gallois, le plus beau CV de l'industrie française, tire sa révérence

À la SNCF, cela a été, au moment de mon départ, le sentiment que les cheminots me regrettaient un peu ; j'ai eu l'impression que j'avais trouvé la voie de passage pour débattre et progresser avec eux, dans une entreprise où l'aspect humain est déterminant. Pour EADS, ce sera d'avoir mis fin à la bataille franco-allemande, et d'avoir lancé l'A350. Un programme qui coûte 15 milliards de dollars avant que le premier avion ne soit livré au premier client est un risque considérable, mais cela a contribué à stabiliser Airbus et permis de relever le défi du 777 et du 787 de Boeing.

Quant aux regrets ?

J'ai plutôt la nostalgie du temps qui passe mais pas beaucoup de regrets, si ce n'est peut-être de ne pas avoir fait mieux. On peut toujours faire mieux.

Quels sont vos projets pour l'avenir ?

J'ai des engagements citoyens, à travers la Fabrique de l'Industrie , et sur l'emploi et la lutte contre la pauvreté. Je veux poursuivre dans ces deux domaines. Je préside le fonds d'expérimentation Zéro chômeur. C'est passionnant et c'est peut-être une voie ouverte vers la création d'une assurance emploi face au drame du chômage de longue durée. Je veux également mener un combat contre la décroissance : je suis un productiviste invétéré, même si je sais évidemment que la production doit pleinement prendre en compte son impact sur l'environnement et constamment le réduire.

Mais je redoute que l'idéologie de la décroissance ne prenne une place de plus en plus importante dans la jeunesse, sans qu'on ait mesuré ses conséquences sur les inégalités. Je suis également préoccupé de voir que la science et le progrès scientifique sont remis en

cause. C'est la raison qui doit nous porter ! Je continuerai le combat sur ces sujets majeurs.

Julien Dupont-Calbo et Lionel Steinmann ()