



# Le patron du constructeur automobile raconte comment il a remis Opel en selle

Article Les Echos du 25 juillet 2018

---

**« PSA atteint un niveau de marge proche des constructeurs premium »**

- **Le patron du constructeur automobile revient sur la remise à flot spectaculaire d'Opel.**
- **La rentabilité du groupe atteint un niveau record.**

## ***Opel est déjà dans le vert. Comment avez-vous fait ?***

Si on a saisi cette occasion, c'est que nous étions sûrs de nous. Le plan que nous avons présenté en Allemagne le 9 novembre dernier était un plan très compréhensible et pragmatique : réduire les coûts fixes, les coûts variables, et améliorer les prix de vente. A partir du moment où il ne s'agit pas d'un plan philosophique à 30 ans, on agit assez vite pour arrêter de vendre des voitures à perte. Michaël Lohscheller et son équipe ont bien compris qu'on n'était pas dans le Powerpoint, mais dans l'exécution. Ce plan était largement inspiré du plan « back in the race » mis en place chez PSA, et la situation s'est très rapidement retournée comme chez PSA ces dernières années.

**« Opel a d'excellents produits, mais il y avait eu trop de lancements sur une fenêtre de temps trop étroite »**

## ***Mais concrètement, comment cela s'est-il traduit ?***

Le problème, c'était le management, pas les équipes d'Opel car il y a de nombreux talents. La marque a d'excellents produits, mais il y avait eu trop de lancements sur une fenêtre de temps trop étroite. Du coup, les produits ne sont pas installés. Nous avons donc relancé le SUV Grandland X. Ensuite, nous avons accéléré la réduction des coûts variables en comparant systématiquement avec ce qui se passait chez PSA : la réduction des coûts a été comparable dans les deux entités sur le semestre, mais avec un menu différent. Enfin, nous avons réduit les frais fixes, via quelques discussions intéressantes avec nos partenaires.

### ***Vous avez d'ailleurs échangé quelques mots doux avec les syndicats allemands...***

Les syndicats ont été assez bruyants en Allemagne, il y a eu des tensions... Maintenant on a signé un accord et on le met en oeuvre en Allemagne comme dans tous les pays européens. Cela a été difficile car on venait de très, très loin. Il fallait faire comprendre aux gens que le statu quo ne marcherait pas, et que défendre des positions établies qui avaient conduit l'entreprise à sa perte ne protégeait pas les intérêts des salariés. On a été l'objet de manipulations, de pressions et d'autres, on a été patients et persistants. Je veux faire comprendre à tous qu'Opel n'est pas un jouet sur lequel chacun y va de sa petite phrase : les politiques, les médias, les syndicalistes... Mais Opel, ce sont avant tout 30.000 personnes qui démontrent qu'elles sont capables de donner satisfaction à leurs clients. Il faut les respecter, et leur donner une chance. Tous les employés d'Opel peuvent être fiers d'eux.

### ***Vous projetez bien de vous séparer d'une partie de vos ingénieurs allemands ?***

Chez PSA, on ne pousse pas la poussière sous le tapis. Plusieurs scénarios sont en train d'être étudiés, rien n'est encore décidé. Mais la charge de travail confiée par General Motors à Opel diminue régulièrement, et elle finira par tomber à zéro. Nous devons trouver une solution stable et responsable à ce problème à moyen terme, et nous prendrons la décision avec nos partenaires sociaux. Nous restons attachés au principe de ne pas forcer les gens à partir.

**« La charge de travail confiée par General Motors finira par tomber à zéro.  
Nous devons trouver une solution. »**

### ***Le pari Opel est-il gagné ?***

Je sais que nous allons être sous la pression des investisseurs qui vont considérer que c'est fait, mais il y a encore beaucoup de travail, aussi bien chez Opel que dans la partie historique de PSA. La bonne nouvelle, c'est que nous avons obtenu ces résultats alors que le PSA élargi a encore beaucoup de potentiel et d'idées pour s'améliorer encore. On n'a pas tout bien fait, loin s'en faut.

### ***Vous pensez avoir un problème de taille critique ?***

A 3 millions de véhicules, on nous disait qu'on était une proie pour les autres. Nous sommes en train de sortir de cette zone-là. Nous sommes d'ailleurs bien mieux valorisés qu'avant par les investisseurs. Avec quatre millions de véhicules vendus, on nous dira que c'est toujours trop petit, n'est ce pas ? La bonne taille pour une entreprise automobile, c'est la taille qui lui permet d'avoir des profits, qu'elle réinvestit de manière récurrente dans la technologie, les marchés et les produits, pour assurer sa pérennité. Si on est à 4 millions de voitures et qu'on a une marge de premium, peut-être qu'on pourrait se satisfaire de ça. Mais ce n'est pas notre état d'esprit.

### ***C'est vrai que votre marge est digne de Mercedes...***

Si on avait dit ça il y a cinq ans, on nous aurait traités de fous. Mais c'est une condition nécessaire pour entamer la mutation dans une période incroyable de transformation de l'industrie automobile dans les dix prochaines années. Je préfère rentrer dans cette tempête avec un bateau renforcé au niveau de sa coque, avec un équipage aguerri et toutes les munitions et les denrées nécessaires à bord. De 2020 à 2030, cela va être quelque chose !

***Il va falloir savoir faire preuve de réactivité.***

On peut même se demander si la taille ne devient pas un sérieux obstacle pour gérer un groupe automobile dans un monde aussi chaotique. Il faut en permanence ajuster, tirer, freiner, changer de direction. L'agilité, cela a de la valeur.

**« Nous sommes ouverts à toutes les propositions,  
7 jours sur 7, 24 heures sur 24. »**

***Vous disposez désormais de 8,2 milliards d'euros de liquidités ? Qu'allez-vous en faire ?***

Je vais l'utiliser pour investir.

***En croissance externe ?***

Tout est possible, mais ce n'est ni la colonne vertébrale de notre projet d'entreprise, ni une fin en soi. Si le plan stratégique de croissance organique produit de bons résultats, cela laisse un peu d'espace pour saisir des opportunités comme celle d'Opel. On abordera cela comme une cerise sur le gâteau.

***Une cerise comme Fiat Chrysler, qui vous permettrait de mettre le pied aux Etats-Unis ?***

Je ne fais aucune, aucune fixation sur Fiat Chrysler, ni sur un autre groupe. Les actionnaires de Fiat Chrysler se sont prononcés à plusieurs reprises sur le fait que PSA n'est pas le bon partenaire potentiel pour eux. Mais j'ai la certitude que lorsque vous êtes en bonne santé économique, que vous avez investi dans de bonnes technologies et que vous êtes capable de franchir les barrières réglementaires, vous pouvez à un moment donné être confronté à des groupes qui n'ont pas fait de travail de fond, et qui ont besoin de s'appuyer sur quelqu'un d'autre. C'est là que nous sommes présents. Nous sommes ouverts à toutes les propositions, sept jours sur sept, 24 heures sur 24. Mais il faut être deux pour faire un deal.

Propos recueillis par

**David Barroux**

**@Davidbarroux**

**Julien Dupont-Calbo**

**@jdupontcalbo**

**et Anne Feitz**

**@afeitz**