



directrice de Citroën

# Linda Jackson God save the car

© Anja Jager



Hugo Sallé  
H.21

Originaire du bassin nantais, Hugo est passionné par le cinéma d'animation. Sa curiosité pour le monde des médias l'a poussé à créer le site [hugosallé.com](http://hugosallé.com), une plateforme dédiée à la culture de France en 2019. Hugo est pas pro de l'automobile, mais il a eu son permis de conduire du premier coup.

2017  
Intègre le programme Grande École d'HEC. Fonde NP.

2018  
Échange universitaire en cinéma-business à Los Angeles.

2019  
Coréalise *HEC Back in Time*, le film de la cérémonie de départ des diplômés d'HEC.



Abhinav Garg  
MBA.20

Abhinav a travaillé neuf ans dans le secteur automobile en Inde, couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur, du business développement aux achats. Il est président du Club Industrie du MBA HEC.

2007  
Diplôme en ingénierie mécanique à l'université Kurukshetra, à trois heures de Delhi.

2010-2011  
Chef de projets chez Sanobar Technologies, fabricant de composants automobiles.

2012-2017  
Travaille au département Achats chez Tata Motors, le premier constructeur automobile indien.



Noémie Escailh  
MBA.20

Passionnée par les produits industriels complexes, Noémie s'est dirigée vers le secteur automobile. Elle a ainsi participé au développement de la Twingo et de la Smart. Ses dernières expériences de collaboration l'ont menée à travailler chez Renault.

2010  
Diplôme d'ingénierie en génie industriel à Grenoble INP.

2014  
Sortie officielle de la Twingo III et des Smart S2S et S2S, dont elle a accompagné le développement pendant trois ans sur les aspects achats.

2018  
Présidente du MBA French Connection Club, VP Carrières du MBA Council.

La marque aux chevrons, mère de la 2CV et de la DS, vient de fêter ses 100 ans. Son fondateur visionnaire, André Citroën, avait marqué l'histoire en démocratisant l'automobile en Europe. Aujourd'hui, Citroën évolue dans un secteur en plein bouleversement, confronté aux défis écologiques et à des investissements colossaux pour développer les véhicules électriques et autonomes. Pour répondre aux nouvelles attentes, les constructeurs tentent de se muier en fournisseurs de mobilité. Les *business models* traditionnels menacent de voler en éclats.

Depuis 2014, la marque, filiale du groupe PSA, est dirigée par la Britannique Linda Jackson. Une exception dans un secteur où les femmes peinent à se faire une place. Cette Anglaise énergique et optimiste qui se destinait au professorat

est tombée par hasard dans le secteur. Elle a commencé comme employée au service comptabilité de Jaguar et a progressivement gravis les échelons. Une trajectoire qui n'a pas laissé indifférents nos étudiants, eux qui sont propulsés cadres dès leur sortie d'école. La dirigeante a rencontré trois d'entre eux au siège de Ruell-Malmaison. Cette dirigeante directe et accessible qui a joué la carte de la simplicité pour s'imposer dans un secteur très masculin — et un pays qui n'est pas le sien, évoque pêle-mêle sa collaboration avec son président Carlos Tavares, ses mésaventures avec les journalistes et sa boulimie de séries sur Netflix. Surtout, elle communique l'enthousiasme de ceux qui ont su prendre des risques et aller au-delà de leurs limites. Une énergie contagieuse, qui a pour mantra la confiance en soi.

## Les femmes dans l'automobile

**Noémie Escalbi (MBA 20) :** Je suis étudiante MBA et j'ai travaillé plusieurs années dans l'industrie automobile. **Qu'est-ce qui vous a amenée dans ce secteur ?**

**Linda Jackson :** J'y suis arrivée complètement par hasard. Je ne me suis pas dit, à l'âge de 4 ans : « Je veux travailler dans l'automobile ». Je voulais étudier à l'université pour devenir professeure. Mais pendant les vacances avant ma première année de fac, j'ai dégoté un job d'été chez Jaguar grâce à mon oncle, qui y travaillait. Ça a été une expérience décisive. Je n'ai plus jamais quitté le secteur. J'aime l'automobile, car ce n'est pas un produit comme les autres. D'abord, c'est le deuxième investissement familial après le logement, et puis c'est un objet de liberté, un objet qu'on « habite ». Il y a une vraie dimension émotionnelle.

**Noémie :** Les entreprises du secteur ont féminisé leurs conseils d'administration, mais cela reste marginal : moins de 20 % de femmes, d'après l'association Wave (Women and Vehicles in Europe). **Qu'en pensez-vous ?**

**Linda Jackson :** C'est vrai. Et c'est peu, quand on sait que 50 % de nos clients sont des femmes. Une enquête britannique a même montré que dans plus de 85 % des cas, il y a une femme derrière la décision d'acheter d'une voiture. Donc, oui, les femmes devraient être plus nombreuses à travailler dans le secteur ! Le groupe PSA compte en effet 20 % de femmes. Mais parmi les cadres de moins de 30 ans, cette proportion monte à 35 %, signe que les choses évoluent. Ici, au Centre de pilotage du groupe et des marques (NDA/R : à Rueil-Malmaison), nous sommes une centaine de personnes pour la marque Citroën, dont environ 35 femmes. L'automobile reste perçue de l'extérieur comme un univers très machiste, alors que les mentalités évoluent. L'image du secteur doit changer pour que les jeunes femmes ne se créent pas elles-mêmes des barrières...

J'y contribue à ma manière en participant au forum Elle Active, à la conférence Mondial Women au dernier Mondial de l'Automobile de Paris, ou au Women Automotive Summit en juin dernier à Stuttgart. Évidemment, changer les mentalités prend du temps, mais j'ose espérer que dans dix ans, vous n'aurez plus à poser cette question !

**Noémie :** Quelles concessions avez-vous dû faire dans votre vie privée pour mener une telle carrière ?

**Linda Jackson :** C'est une bonne question, que vous pourriez d'ailleurs aussi poser à un homme. Pour atteindre un haut niveau de responsabilité, il faut renoncer à certaines choses. Plus vous montez l'échelle hiérarchique, plus il est difficile de trouver un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Je voyage 60 % de mon temps. Je passe beaucoup de temps dans les aéroports. Ça fait partie du job. Tout le monde n'est pas prêt à de tels sacrifices. Si je regarde en arrière, étais-je obligée de travailler toutes ces soirées, tous ces week-ends ? Probablement pas. Est-ce que je le referais ? Oui, car j'adore mon métier. À ce niveau de responsabilité, on traite de sujets très variés. Et j'aime ça. En tant que femme, faire le choix de l'automobile n'était pas évident. Je venais d'une famille de classe moyenne, avec des parents fonctionnaires, un frère prof. Mais je ne suis pas allée à l'université. Il faut avoir confiance pour faire ces choix. Au long de sa carrière, on engrange de la confiance, on devient plus solide. Si vous êtes une femme, on vous testera davantage : vous faites partie d'une minorité, on vous remarque. C'est un avantage si vous travaillez bien, mais si vous commettez une erreur, on ne vous loupe pas.

## Le leadership en entreprise

**Hugo Salé (M 22) :** Pour vous, qu'est-ce qu'un leader ?

**Linda Jackson :** Ce n'est pas simplement un manager. C'est quelqu'un qui fixe un cap et entraîne tout le monde dans la bonne direction. Il définit la stratégie et a suffisamment de charisme pour convaincre son boss, ses pairs et ses équipes que son idée est bonne, pour leur donner envie de la suivre avec lui. Il insufflé un esprit de groupe, il pousse les gens à travailler ensemble. C'est ce que j'essaie de faire au quotidien. Quand vous arrivez à des positions de senior management, vous ne pouvez pas tout contrôler. Même Superman (ou Wonder Woman) ne pourrait pas le faire ! Il, ou elle, jeterait l'éponge au bout de trois jours. Le leader ne peut être expert en marketing, en produit, etc. Quand je suis arrivée à ce poste, je me suis entourée de personnes de confiance, des spécialistes de leur domaine. Je sais que je peux déléguer. Sur la campagne

© Letitia Le Fur

« Un bon leader insufflé un esprit de groupe »

Linda Jackson



télevisée de notre nouveau SUV C5 Aircross, par exemple, mon directeur marketing m'a présenté trois ou quatre scénarios. C'est à moi de sélectionner le bon scénario. Mais je sais qu'au départ, il y avait une vingtaine de scénarios. Je lui fais confiance.

**Hugo : Avez-vous en tête des personnes, hommes ou femmes, qui ont forgé votre vision du leadership ?**

**Linda Jackson :** Le meilleur exemple, c'est mon boss, Carlos Tavares. Et je ne dis pas ça parce que c'est mon chef ! Carlos venait de chez Renault et il nous a « bousculés » en termes de stratégie, de direction. Il a constitué un comité exécutif solide, qui travaille bien ensemble. Le Groupe PSA était proche de la faillite quand il est arrivé. En deux ans, l'entreprise est redevenue rentable, et aujourd'hui nous sommes l'un des groupes les plus profitables du secteur dans le monde ! Personnellement, j'aurais imaginé un tel renversement de situation.

**Hugo : Votre slogan, ce serait « rendre possible l'impossible » ?**

**Linda Jackson :** Absolument. J'aime ce slogan, je vais l'utiliser ! *(rires)*

**Hugo : Comment gérez-vous le stress quand vous devez négocier un gros contrat ou faire une annonce majeure ?**  
**Linda Jackson :** Tout le monde stress, que ce soit pour de petites ou de grandes choses. Le secret, c'est d'anticiper. Avant d'assurer une présentation devant des milliers de concessionnaires ou de rencontrer un nouvel investisseur, je m'assure d'être bien briefed, d'avoir toutes les informations pertinentes.

# « L'identité de nos marques s'est précisée en 2014 »

Ce qui est stressant, c'est d'entrer en réunion sans avoir toutes les données en main.

**Hugo : Un exemple ?**

**Linda Jackson :** Peu après ma nomination à la tête de Citroën en 2014, quelqu'un m'a convaincu de participer à une émission de télévision sur une chaîne française d'information en continu. C'était un programme de trois quarts d'heure, en direct et en français, ce qui, en soi, était déjà assez stressant pour moi. On m'avait dit que nous ne parlerions que de Citroën, mais la journaliste a commencé à me demander de réagir sur des sujets de politique intérieure, et autour de questions assez orientées et polémiques sur l'environnement, la place des femmes dans le secteur, etc. Au bout de cinq minutes, j'étais très stressée. J'angoissais en me demandant : « Quelle va être la prochaine question ? »

Mais je travaille dans cette industrie depuis quarante ans : j'ai rencontré et surmonté pas mal de difficultés, j'ai appris de mes erreurs. Cette expérience a réduit mon niveau de stress.

## La stratégie de Citroën

**Noémie :** Le Groupe PSA a quatre marques : Peugeot, Citroën, DS et maintenant Opel-Vauxhall. Elles semblent positionnées à peu près sur les mêmes segments de véhicules et sur les mêmes marchés géographiques. Comment s'opère la stratégie globale ? Devez-vous monter au front par moments pour défendre les intérêts de Citroën ?

**Linda Jackson :** Votre question nous renvoie à la stratégie de marques définie en 2014 par Carlos Tavares. Avant 2014, il y avait la marque Peugeot et la marque Citroën qui, en son sein, avait une « ligne DS » pour rendre les choses un peu plus chiques. Depuis 2014, les marques ont revu leur positionnement, avec des offres produits, des cibles clientèle et des territoires d'expression distincts pour éviter le phénomène de cannibalisation qui a pu exister par le passé.

Peugeot se positionne comme marque généraliste haut de gamme, à l'instar de Volkswagen, en jouant sur des codes de plaisir de conduite, d'émotion, de sportivité. DS s'est émancipée de Citroën pour devenir la marque premium du Groupe (comme Audi au sein du Groupe VAG). Elle joue sur les codes du luxe à la française et l'image de Paris : mode, avant-garde, etc.

© Letizia Le Fur



Chez Citroën, nous nous rencontrons sur notre cœur de métier en nous positionnant parmi les marques généralistes, au même titre que Renault ou Ford, par exemple. C'est une marque populaire au sens noble du terme, c'est-à-dire une marque inspirée par les gens et leurs modes de vie. Notre signature de marque « Inspired by You » souligne cet état d'esprit. Enfin, Opel se positionne entre Citroën et Peugeot, et met en avant son identité germanique, une caution rassurante pour de nombreux clients qui portent peu de considération aux marques françaises.

**Noémie : De fait, vraiment, il n'y a pas de cannibalisation entre les marques ?**

**Linda Jackson :** Non, très peu ! Cette stratégie d'identité de marques permet de cibler des clients différents. D'après des études où l'on demande aux clients avec quels autres modèles ils ont hésité avant d'acheter, les acquéreurs de Citroën comparent avec des marques concurrentes, hors du groupe PSA. C'est la preuve que cette stratégie fonctionne !

**Abhinav : Je suis de nationalité indienne et j'ai travaillé chez Tata Motors. Vous allez lancer un SUV en Inde d'ici à 2020. Deux nouveaux entrants, MG et Kia, également. Comment comptez-vous conquérir des parts de marché en Inde ?**

**Linda Jackson :** Vous connaissez le pays mieux que moi, alors je vais faire attention à ce que je dis... De par

notre ADN de marque autocienne, qui a l'habitude de bousculer les codes, nous sommes légitimes pour nous lancer en Inde avec une approche disruptive. Nous développons un nouveau programme de véhicules internationaux appelé C-Cubed (C au cube, en français). Trois C pour « Cool, Clever, Comfort ». Ce seront trois modèles du segment B, qui est le plus important en Inde. Nous travaillons en collaboration avec notre équipe locale, qui connaît les attentes des clients en matière d'équipement, de technologie et de prix. Nous avons opté pour le *design-to-cost* : la fabrication sera assurée sur place grâce à des joint-ventures avec le conglomérat CK Birla. 90 % des composants viendront d'Inde, ce qui permettra d'être compétitifs en termes de prix.

**Abhinav : Comment approchie-t-on un marché émergent comme l'Inde ou l'Asie du Sud-Est ?**

**Linda Jackson :** Quand nous entrons dans un nouveau marché, nous y allons *step by step*, sans arrogance. En un sens, il est plus facile d'entrer sur un nouveau marché que de changer son modèle de distribution sur un marché où l'on est déjà établi.

**Abhinav : La stratégie de Citroën a-t-elle évolué à l'annonce du Brexit ?**

**Linda Jackson :** J'espérais éviter cette question ! *(rires)* Je n'ai aucune idée de l'impact qu'aura le Brexit, car nous ignorons encore la forme qu'il prendra.



C'est encore flou, à ce stade. Mais le Royaume-Uni est le quatrième marché de Citroën en volume : nous devons trouver une solution pour y rester. Je milite personnellement pour un « *soft Brexit* », c'est-à-dire des échanges libres entre l'Union européenne et le Royaume-Uni, mais ce sera difficile à obtenir.



# Les défis de l'industrie automobile

**Abhinav : La C4 sortira en version électrique en 2021. Vous avez par ailleurs annoncé dans une interview à *Auto Express* qu'à partir de 2025, 100 % de vos véhicules seront électrifiés ou hybrides rechargeables. Les clients sont-ils prêts pour ce changement ?**

**Linda Jackson :** L'électrique est encore un marché de niche. Les seuls pays où les véhicules électriques se vendent bien sont ceux où les gouvernements ont mis en place des incitations, comme en Norvège. À long terme, cela va changer. Les normes s'imposent et de plus en plus de villes songent déjà à interdire les véhicules thermiques.

**Abhinav : Comment les automobilistes perçoivent-ils le passage au véhicule électrique ?**

**Linda Jackson :** Aujourd'hui, il y a encore des réticences : les gens pointent la faible autonomie et le manque de stations de recharge. Pourtant, les études montrent qu'une personne parcourt en moyenne 25 kilomètres par jour dans sa voiture, ce qui est largement en deçà de l'autonomie d'un véhicule électrique ! Dans les panels clients, on nous pose aussi des questions étonnantes. Par exemple : « Si je change mon véhicule électrique et qu'il pleut, est-ce que je vais être électrocuté ? » Bien sûr que non ! Il y a un travail d'information et de pédagogie à faire.

**Abhinav : L'arrivée du véhicule électrique va chambouler le classement des constructeurs automobiles.**

**Y aura-t-il des changements de stratégie chez Citroën ?**

**Linda Jackson :** Les constructeurs vont subir une énorme pression sur les prix, c'est clair. Selon les modèles, un véhicule coûte de 10 000 à 15 000 euros plus cher en version électrique, notamment à cause du coût de la batterie. Nous devons donc raisonner en coût total de possession (*total cost of ownership*) qui inclut tous les frais de maintenance et de carburant. Là, le véhicule électrique est moins cher. Il faut changer notre façon de voir.

Mais au-delà de la question de la motorisation, c'est peut-être notre offre que nous serons amenés à revoir. À la vente traditionnelle de voitures se substitue un nouveau métier, celui de fournisseur de mobilité. C'est le sens de notre projet Ami One Concept : un véhicule électrique, mais aussi une expérience connectée (via smartphone), accessible à tous (sans permis) et disponible pour 5 minutes ou pour 5 ans, en location courte ou longue durée. D'ici à 2050, 68 % des personnes dans le monde habiteront dans des villes denses l'ONU. Elles voudront se déplacer, mais ce sera difficile de se garer. Ne voudra-t-il pas mieux louer un véhicule plutôt que de le posséder ? Cette question de la mobilité est un défi qui remet en cause les business models traditionnels.

**Abhinav : Quelles autres mutations majeures attendent l'industrie automobile dans les années qui viennent ?**

**Linda Jackson :** On parle aussi beaucoup des voitures autonomes. Tous les constructeurs investissent dans ce domaine. Mais quand on vous dit qu'en 2025, les gens pourront tous rouler dans des véhicules autonomes, croyez-moi, ce n'est pas réaliste.

© Letitia Le Fur

## Biographie

- 1977** Job d'été chez Jaguar. Intègre le groupe MG Rover Europe où elle travaillera durant vingt-cinq ans.
- 1988-92** EMBA à l'université de Warwick, près de Birmingham.
- 1999** Directrice financière de Rover France.
- 2000** Directrice de Rover France.
- 2005** Rejoint la marque Citroën comme directrice financière Royaume-Uni.
- 2009** Directrice financière de Citroën France.
- 2010** Directrice de Citroën Royaume-Uni et Irlande.
- 2014** Directrice mondiale de Citroën. Première femme à diriger une marque automobile française.
- 2018** Record de ventes et de résultats pour le groupe PSA.

# « La voiture autonome est encore hors de portée »

Actuellement, la plupart des véhicules concernés embarquent des dispositifs de conduite autonome de niveau 2 (« *hands-off* », c'est-à-dire conduite automatisée sous surveillance du conducteur). Mais il faut monter au niveau 3 pour que le véhicule soit vraiment et totalement autonome, qu'il ne nécessite plus du tout de conducteur. Or les niveaux 4 et 5 seront tellement coûteux que les particuliers n'auront pas les moyens de s'équiper avant un moment. Dans un premier temps, cela concernera donc plutôt des ventes BtoB, comme des navettes ou des transports publics.

## Son parcours et sa personnalité

**Hugo :** Plus jeune, vous vouliez être enseignant. Est-ce que quelque chose que vous aimeriez encore faire ?

**Linda Jackson :** Non. J'aime mon métier. Dans une même journée, je peux étudier de nouveaux produits, travailler sur une campagne marketing, parler à des journalistes, traiter un dossier RH, décoller pour la Chine ou l'Inde. Je suis heureuse comme ça !

**Hugo Salé :** De quoi êtes-vous le plus fier ?

**Linda Jackson :** J'ai commencé en bas de l'échelle. Mon premier emploi, à la facturation, consistait à rassembler deux documents et à les agréger. En quarante ans, j'ai gravi tous les échelons. Je suis devenue directrice financière, puis DG de Citroën au Royaume-Uni. Passer directrice de la marque au niveau monde a été une étape énorme. Je suis fière du travail mené ces cinq dernières années par les

équipes. Nous avons travaillé dur et cela paie. C'était difficile, croyez-moi. Je repense à votre question sur le leadership. J'ai été nommée directrice de Citroën en juin 2014. J'ai dû attendre 2016 pour lancer de nouveaux modèles. Pendant deux ans, je devais convaincre les gens sur notre nouveau positionnement sans pouvoir leur présenter le moindre nouveau produit ! Les journalistes étaient sceptiques, les résultats n'étaient pas bons... Pendant deux ans, j'ai dû motiver les équipes, leur rappeler les petits succès et la direction qui était la nôtre. C'était une période compliquée.

**Hugo :** Quel conseil donneriez-vous aux jeunes de ma génération ?

**Linda Jackson :** Ayez confiance en vous. Je ne me suis pas révélée un jour avec un plan de carrière, 99% des gens n'en ont pas. Il faut juste être prêt à saisir les opportunités et, pour cela, il faut avoir confiance en soi. Si vous faites des erreurs, ce n'est pas grave : mieux vaut commettre des erreurs que de regretter de ne pas avoir essayé. Osez sortir de votre zone de confort pour vous dépasser. On a toujours tendance à se limiter. Mais quand l'impossible devient possible, cela donne de la saveur à la vie.

**Hugo :** Ma question suivante demande un peu d'imagination...

**Linda Jackson :** Wow... OK ?

**Hugo :** Si vous deveniez présidente de la République française pour un jour, que feriez-vous ? Quelles mesures metriez-vous en place ?

**Linda Jackson :** Une présidente française de nationalité britannique, ce serait surprenant ! Je pense que je passerais un décret pour allonger la durée de mon mandat. *(Rires)*

**Hugo :** Et ensuite ?

**Linda Jackson :** Sérieusement, c'est une question difficile. En ce qui concerne le secteur automobile, je ferais plancher le Parlement sur les nouvelles mobilités. Je me pencherais aussi sur le calendrier de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, car je ne suis pas sûre qu'il soit réaliste. Je passerais enfin une mesure pour encourager l'apprentissage. Je crois que les jeunes devraient pouvoir expérimenter l'industrie plutôt que se lancer systématiquement dans un cursus universitaire. Et vous, Hugo, que feriez-vous ?

© Letitia Le Fur

**Hugo :** Je suis passionné de cinéma, alors je reverrais le système des aides à la création pour qu'elles soient distribuées de manière plus juste.

**Linda Jackson :** OK, intéressant. On ne m'avait jamais posé cette question, je la préparerai mieux pour la prochaine fois !

**Noémie :** Ma question est beaucoup plus facile...

**Linda Jackson :** Si vous étiez présidente pendant trois jours... ? *(Rires)*

**Noémie :** Dur est-ce qui vous manque le plus de votre pays d'origine ?

**Linda Jackson :** Pas grand-chose, pas la pluie. Des petites choses, comme le bon thé. Il faut avouer, les Français ne savent pas faire le thé. *(Rires)* La radio, aussi. Mais j'écoute BBC Radio 4 sur Internet !

**Noémie :** Vous travaillez et voyagez beaucoup. Est-ce que vous trouvez des moments pour vous détendre ?

**Linda Jackson :** Nous avons des règles « *feel good* » chez Citroën : pas de réunions avant 8 h et après 18 h, pas de mails le week-end, sauf urgence.



J'essaie de mastreindre aussi à cette hygiène de vie.

**Noémie :** Et que faites-vous de votre temps libre ?

**Linda Jackson :** Le week-end, je vais en Normandie, à deux heures de Paris. J'ai une maison avec un jardin. En fait, j'ai une vie professionnelle tellement intense que je ne fais pas grand-chose quand j'ai du temps pour moi ! J'écoute la radio, je regarde des séries... je suis devenue accro à Netflix !

**Hugo :** Ou est-ce que vous regardez ?

**Linda Jackson :** De tout ! Ça va de séries britanniques comme *The Crown* à la série coréenne *Kingdom*.

**Hugo :** Et quel est votre livre de chevet ?

**Linda Jackson :** Mmmh... *La Perte des animaux*, de George Orwell. Je l'adore, c'est là-je l'ai lu plusieurs fois et je le recommande souvent.

**Hugo :** Merci pour cette interview...

**Linda Jackson :** Merci pour vos questions : c'était presque plus dur qu'avec de vrais journalistes !

Propos recueillis par Thomas Lesavel