



Linda Jackson

directrice de Citroën

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 démontrant 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 mixer en fournisseurs de mobilité. Les business models traditionnels menacent de voler en éclats.

Depuis 2014, l'anglaise Linda Jackson. Une exception dans un secteur où les femmes ont à faire une place. Cette Anglaise énergique et optimiste qui se destinait au professorat

God save the car

Originaire du bassin minier, Hugo est passionné par le cinéma d'animation. Sa curiosité pour le monde des médias l'a poussé à créer le site Kip (Kottingkamp.com, élu meilleur media étudiant en ligne de France en 2019). Hugo n'est pas un pro de l'automobile, mais il a su son permis de conduire du premier coup.

Intègre le programme Grande Ecole à HEC.
2017
Fondé 2018
Échange universitaire en cinéma-business à Los Angeles

Cortéjaise #EC Back to Time, le film de la cérémonie de départ des diplômés d'HEC

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

Diplôme en ingénierie mécanique à l'université Kurukshetra, à trois heures de Delhi
2017
Chief de projets chez Sundar Technologies, fabricant de composants automobiles

Travaille au département Achats chez Tata Motors, le premier constructeur automobile indien
2010-2011
2014
Sortie officielle de la Twingo III et des Smart S25 et S45, dont elle a accompagné le développement pendant trois ans sur les aspects achats

2017
Diplôme d'ingénierie en génie industriel à Grenoble INP
2019
Présidente du MBA French Connection Club, VPC Carrières du MBA Council

Hugo Sallé
H.21
MBA.20

Passionné par les produits industriels compacts, Noémie s'est dirigée vers le secteur automobile. Elle a ainsi participé au développement de la Twingo et de la Smart lors de la première collaboration Renault-Daimler

Diplôme d'ingénierie en génie industriel à Grenoble INP
2010
2011
2014
Sortie officielle de la Twingo III et des Smart S25 et S45, dont elle a accompagné le développement pendant trois ans sur les aspects achats

Abhinav Garg
MBA.20
Noémie Escaith
MBA.20

Passionnée par les produits industriels compacts, Noémie s'est dirigée vers le secteur automobile. Elle a ainsi participé au développement de la Twingo et de la Smart lors de la première collaboration Renault-Daimler

Noémie Escaith
MBA.20

est tombée par hasard dans le secteur. Elle a commencé comme employée au service comptabilité de Jaguar et a progressivement gravité vers les échelons. Une trajectoire qui l'a laissé indifférents ses étudiants, eux qui sont propulsés dans leur sortie d'école. La dirigeante a rencontré trois 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, évoquant à la même sa collaboration avec son président Carlos Tavares, ses mésaventures avec les journalistes et sa boussole de séries sur Netflix. Surtout, elle communique l'enthousiasme de ceux qui ont su prendre des risques et étailler au-delà de leurs limites. Une énergie contagieuse, qui a pour mantra la confiance en soi.

Les femmes dans l'automobile

Noémie Escalith (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 débit 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 qui 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 mes 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'achat 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 %. Sigue que les choses évoluent. Ici, au Centre de pilotage du groupe et des marques (CDP), 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 croient pas elles-mêmes dans ces 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 faire ces sacrifices.

S'il regarde en arrière, évidemment, je suis 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'est 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 l'oublie pas.

Le leadership en entreprise

Hugo Salé (H 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 il suffisamment de charisme pour convaincre son boss, ses pairs et ses équipes que son idée est bonne, pour leur donner envie de l'assurer avec lui. Il insuffle un esprit de groupe. Il pousse les gens à travailler en 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, jettent la réponge 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

© Letizia Le Fur

« Un bon leader insuffle un esprit de groupe »

Linda Jackson

télévisée 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 longé votre chemin 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 ! Personne n'aurait 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 stressé, 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 briefée, d'avoir toutes les informations pertinentes.

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

Hugo : Un exemple ?

Linda Jackson : Peut-être ma nomination à la tête de Citroën en 2014, quelques mois avant l'arrivée de la 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 travaillais 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 non pas le stress.

La stratégie de Citroën

Nomie : 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 pour défendre les intérêts de Citroën ?

Linda Jackson : Votre question nous renvoie à la stratégie de marques définie 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 confuses. Depuis 2014, les marques ont revu leur positionnement, avec des offres produits distincts clairement 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 les codes de plaisir de conduite, démonstration, sportivité. DS est émanée 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.

Chez Citroën, nous nous recevons sur notre cœur de mettre 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.

Nomie : 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 clarifier des clients différents. D'après des études où l'on demande aux clients avec quelles autres marques ils ont tendance à acheter, les acquéreurs de Citroën comparent avec des marques concurrentes, hors du groupe PSA. C'est la preuve que cette stratégie fonctionne !

Ahmar : 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 enfants, MG et KIA, évoluent. Comment comptez-vous conquérir des parts de marché en Inde ?

Linda Jackson : Où je connaissez, je joue mieux que moi, alors je vais faire attention à ce que je dis... De par

notre ADN de marque audacieuse, qui a l'habitude de bousculer les codes, nous sommes déterminés 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 sont 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. 99 % des composants viendront d'Inde, ce qui permettra d'être compétitifs en termes de prix. **Ahmar : Comment approche-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.

Ahmar : 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 m'interroge 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

Ahlinav : la C4 sortira en version électrique en 2021.

Vous avez fait d'ailleurs annoncé dans une interview

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'électricité 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 l'imposent et de plus en plus de villes songent déjà à interdire les véhicules thermiques.

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

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

Ahlinav : 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 panneaux clients, on nous pose aussi des questions étonnantes. Par exemple : « Si je charge 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.

Ahlinav : 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 inculte 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, 6,8 % des personnes dans le monde habiteront dans des villes (après l'ONU). Elles voudront se déplacer ; mais ce sera difficile de se déplacer. Ne vaudrait-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.

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

Linda Jackson : On parle aussi beaucoup des voitures autonomes. Tous ces constructeurs investissent dans ce domaine. Mais quand on vous dit qu'en 2025,

Biographie

1977
Naissance à Londres.

1998-2002
Intègre le groupe MG Rover durant huit-cinq ans.

2000
EhB à l'université de Warwick, près de Birmingham.

2008
Directrice financière de Rover France.

2010
Rejoint la banque Citroën comme directrice financière Royaume-Uni.

2014
Directrice financière de Citroën France.

2018
Directrice de Citroën Royaume-Uni et Irlande.

2019
Directrice mondiale de Citroën. Première femme à diriger une marque automobile française.

Record de ventes et de résultat pour le groupe PSA.

« La voiture autonome est encore hors de portée »

équipes. Nous avons travaillé dur et cela paye.

C'était difficile, crois-y-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 : Avez confiance en vous. Je ne me suis pas réveillée un jour avec un plan de carrière.

99% des gens n'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 ne rien faire. Il faut essayer. 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 mettrez-vous en place ?

Linda Jackson : Une présidente française de nationalité britannique, ce serait surprenant ! Je pense que je passerai 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 CO₂, car je ne suis sûre qu'il soit réaliste. Je passerais également 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 ?



J'essaie de m'astreindre aussi à cette hygiène de vie.

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 !

Nomine : Ma question est beaucoup plus facile...

Linda Jackson : Si vous étiez présidente pendant trois jours, ? (rires)

Hugo : Qui 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, des Français ne savent pas faire le thé. (rires) La radio, aussi. Mais j'écouté BBC Radio 4 sur Internet !

Nomine : 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 18 h et après 18 h, pas de-mails le week-end, sauf urgence.

Hugo : Du 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 Forme des amiraux* de George Orwell. Je l'adore, celui-là; je l'ai lu plusieurs fois et je le recommande de 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 Lestavel