

Louvain School of Management

**Analyse des stratégies financières de
Stellantis par rapport à son réseau de
distribution dans le contexte de la transition
vers les véhicules électriques.**

(Avec un accent sur l'Europe)

Auteurs : Hugo Zune & Clément Mathieu

Promoteur : Philippe Grégoire

Année académique : 2024-2025

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master en sciences de gestion à finalité spécialisée

Horaire de jour

Declaration

During the preparation of this master's thesis, the authors utilized Chat GPT Open AI for the following purpose:

1. REASON: We used ChatGPT to reformulate sentences, generate references, and analyze data. We also used this AI tool to generate ideas and reorganize certain chapters. Finally, we used ChatGPT to proofread our text for spelling and grammar errors.
2. After using Chat GPT Open AI, the authors diligently reviewed and edited the content produced by the tool. We take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.



Hugo Zune



Clément Mathieu

Signed in Habay, on August 03, 2025

Remerciements

Avant de rentrer dans le vif du sujet, nous souhaitons témoigner notre gratitude à toutes les personnes qui, de près ou de loin, nous ont soutenus dans l'élaboration de ce travail, qui clôture nos 5 années d'études.

Nous tenons à remercier notre promoteur : le professeur Philippe Grégoire, pour ses conseils pertinents, sa disponibilité et son encadrement rigoureux tout au long de la rédaction. Son expertise et ses remarques constructives ont grandement contribué à l'approfondissement de notre réflexion.

Nous souhaitons également remercier nos parents pour leur soutien et le temps qu'ils ont investi dans la relecture de notre projet.

Enfin, merci aux différents membres du jury qui prendront le temps de relire notre travail. Nous espérons qu'il retiendra leur attention et suscitera leur intérêt.

Table des matières

Introduction	1
Partie I : Revue littéraire	2
1. <i>Transition vers les véhicules électriques</i>	2
1. <i>Défis pour l'industrie automobile</i>	3
1.1 Investissements massifs	3
1.2 Adaptation des réseaux de distribution	3
2. <i>La R&D comme moteur de transformation</i>	4
2.1 Place de la R&D dans le secteur automobile	4
2.2 Un impact différé mais nécessaire	6
3. <i>Modèle de financement</i>	7
3.1 Financement interne	8
3.2 Financement externe	9
3.2.1 Dette classique et bancaire	9
3.2.2 Obligations vertes	10
3.2.3 Augmentation de capital (actions)	11
4. <i>Alliances stratégiques et coopérations industrielles dans la transition électrique</i>	12
4.1 Définition et enjeux des alliances stratégiques	12
4.2 Typologie des alliances stratégiques dans l'automobile électrique	12
4.2.1 Les joint-ventures (coentreprises)	12
4.2.2 Les différentes formes de partenariats dans l'industrie automobile	13
4.3 Efficacité des alliances stratégiques	15
5. <i>Définition du modèle traditionnel de distribution automobile</i>	15
5.1 Nouveau modèle de distribution	17
5.1.1 Modèle d'agence	17
5.1.2 Modèle de vente directe	17
5.1.3 Modèle hybride	18
5.1.4 Modèle par abonnement	19
Partie II : Etude de cas	20
1. <i>Méthodologie</i>	20
1.1 Démarche de recherche	20
1.1.1 Technique de recueil de données	20
1.1.2 Méthode de travail	21
1.2 Contexte de la fusion PSA-FCA	21
1.2.1 Historique et contexte	21
1.2.2 Stratégie globale	23
1.3 Objectifs de l'analyse	25

2.	<i>Évolution du modèle de distribution</i>	26
2.1	Organisation héritée du réseau commercial.....	26
2.2	Expérimentation du modèle d'agence	27
2.3	Freins au changement	29
3.	<i>Besoin d'investissements liés à l'électrification</i>	32
3.1	Développement des capacités industrielles	32
3.2	Investissement en infrastructure et compétence	33
4.	<i>Financement de la transition électrique</i>	35
4.1	Financement Interne	35
4.2	Financement externe.....	37
4.2.1	Dette classique et bancaire	37
4.2.2	Obligations vertes	39
4.2.3	Augmentation de capital.....	40
5.	<i>Stratégie de R&D de Stellantis</i>	40
5.1	Principaux axes de recherche et d'innovation	40
6.	<i>Alliances stratégiques</i>	43
6.1	Joint-ventures	43
6.2	Partenariats technologiques et commerciaux	44
7.	<i>Discussion et perspective critique</i>	46
7.1	Modèle de distribution.....	46
7.2	Recherche et développement.....	47
7.3	Financement	48
7.4	Partenariats stratégiques	50
7.5	Limites de l'analyse.....	51
	Conclusion	52
	Sources	54
	Annexes	70

Introduction

Dans un contexte de transition énergétique, l'industrie automobile est contrainte de repenser en profondeur ses modèles économiques et organisationnels, en particulier avec la montée en puissance des véhicules électriques. Les constructeurs automobiles doivent simultanément répondre à des normes environnementales de plus en plus exigeantes et à l'évolution rapide des préférences des consommateurs. Dans ce contexte, ce mémoire explore comment le groupe Stellantis combine-t-il ses stratégies financières et la réorganisation de son réseau de distribution pour réussir la transition vers l'ère du véhicule électrique. Le choix de se concentrer sur Stellantis se justifie par sa position unique de ce groupe, issu de la fusion PSA-FCA en 2021. Avec 14 marques à son actif et une portée mondiale, le groupe affiche de grandes ambitions d'électrification tout en devant gérer les tensions liées à la restructuration de son vaste réseau de concessionnaires. Le sujet suscite un intérêt stratégique et actuel, étant donné que la transition électrique pose un défi de taille aussi bien sur le plan environnemental que sur le plan économique.

Sur le plan méthodologique, l'étude s'appuie sur une approche qualitative en mobilisant principalement des sources publiques disponibles ; rapports annuels de l'entreprise, analyse de presse spécialisée, données sectorielles et littérature académique. L'analyse est structurée autour de quatre axes stratégiques principaux : l'évolution du modèle de distribution, les investissements industriels et en R&D pour l'électrification, les choix de financement de la transition et le rôle des alliances stratégiques. Ce cadre d'analyse permet d'avoir une vision d'ensemble sur comment les décisions financières, industrielles et commerciales de Stellantis interagissent pour faciliter sa mutation vers les véhicules électriques. Au cours de la recherche, certaines difficultés ont été rencontrées, notamment la complexité d'évaluer l'impact à long terme des innovations technologiques. Enfin, le caractère très évolutif du contexte sectoriel a constitué un défi supplémentaire, exigeant une prise d'information régulière afin d'intégrer les développements les plus récents.

Partie I : Revue littéraire

1. Transition vers les véhicules électriques

La transition vers les véhicules électriques impose des défis importants pour l'industrie automobile mondiale. Cette transition est motivée par un ensemble de facteurs interconnectés, allant des impératifs environnementaux aux avancées technologiques en passant par les incitations gouvernementales, économiques et réglementaires.

Un enjeu majeur est de s'adapter aux réglementations environnementales strictes, qui imposent aux constructeurs automobiles une transition rapide vers les véhicules électriques afin de réduire les émissions de CO₂ (Dioxyde de carbone). Concernant l'Union européenne, le règlement UE 2019/631 fixait une limite maximale de 95 grammes de CO₂ par kilomètre pour les flottes de nouveaux véhicules. Cependant, pour la période 2025-2027, la Commission européenne a assoupli ces règles, permettant aux constructeurs de se conformer à cette limite sur une moyenne triennale, offrant ainsi une plus grande flexibilité dans la gestion des émissions (Commission européenne, 2025).

La Commission européenne a également publié l'initiative législative « Fit for 55 » visant à réduire l'émission de gaz d'au moins 55% d'ici 2030. Ce paquet comprend l'interdiction de la vente de voitures produisant du CO₂, seuls les véhicules 100% zéro émission seront autorisés à la vente. Aux États-Unis, les normes CAFE exigent une efficacité énergétique moyenne de 49 mpg d'ici 2026, ce qui équivaut à 161g CO₂/km. (EPA, 2024). En Chine, les quotas pour les nouveaux véhicules électriques imposaient déjà 18% de ventes de voitures électriques en 2023. (Ministère de la Transition Écologique).

En 2024, 17,3 millions de véhicules électriques (VE) ont été vendus mondialement, soit 20 % des ventes de voitures neuves, contre 6,5 millions (9 %) en 2021 (Climate Bonds Initiative, 2025). En Europe, les VE représentent 25 % des ventes, dopées par les normes CO₂ et les bonus écologiques (European Environment Agency, 2024). Aux États-Unis, la part atteint 11 %, tirée par les crédits de l'Inflation Reduction Act (EPA, 2024). La Chine domine avec 50 % des ventes mondiales (Climate Bonds Initiative, 2025).

1. Défis pour l'industrie automobile

1.1 Investissements massifs

Cette transition comporte une série de défis, le premier est l'investissement colossal dans la production et la R&D pour répondre à cette transition. Selon Paul Lienert de l'agence Reuters, les constructeurs automobiles devraient investir environ 1 200 milliards de dollars d'ici 2030 afin de développer la production de voitures électriques. Ce montant inclut la recherche & développement, les usines de production et les chaînes d'approvisionnement (Lienert P, 2022). À noter aussi que les batteries représentent 30 à 40% du coût d'un véhicule électrique et leur prix est assez volatil et menacé à cause de l'augmentation du prix du lithium qui représente l'une des matières premières pour fabriquer une batterie. (Institute for Energy Research, 2022).

De plus, il y a un manque de bornes de recharge en particulier dans les zones rurales et les pays en voie de développement. Ce manque est un frein dans l'adoption des véhicules électriques, il y a un ratio de 30 voitures électriques par borne de charge rapide publique (European Automobile Manufacturers Association). Ce manque de bornes pousse les constructeurs à investir directement ou via des partenariats dans des réseaux de recharge.

1.2 Adaptation des réseaux de distribution

Les voitures électriques nécessitent moins d'entretien, ce qui réduit le chiffre d'affaires après-vente des concessionnaires (PWC 2025). Cette diminution de l'entretien va réduire la demande pour les emplois liés aux moteurs à combustion et augmenter celle pour les batteries et logiciels. Les travailleurs doivent être requalifiés. D'après une étude menée par le CLEPA, 54 000 emplois ont déjà été supprimés en 2024 et 500 000 postes pourraient disparaître d'ici quinze ans en raison de la transition vers l'électrique, malgré la création potentielle de 226 000 nouveaux emplois dans des activités concernant les batteries et logiciels (CLEPA – European Association of Automotive Suppliers, 2025). Les constructeurs comme Stellantis explorent des systèmes de vente directe impliquant des coûts pour digitaliser les plateformes et renégocier les contrats de vente avec les concessionnaires (Stellantis 2023)

2. La R&D comme moteur de transformation

2.1 Place de la R&D dans le secteur automobile

Les investissements en recherche et développement (R&D) désignent les ressources allouées par une entreprise pour concevoir de nouveaux produits, améliorer les technologies existantes ou répondre aux exigences du marché et des réglementations. Les dépenses en R&D doivent être analysées comme des projets d'investissement à part entière (Ross 2019). L'investissement en R&D joue un rôle crucial dans un milieu en transition tel que l'industrie automobile qui connaît des transformations majeures en raison de la digitalisation, l'électrification et des impératifs de durabilité. Le secteur automobile est d'ailleurs aujourd'hui le premier investisseur industriel en R&D dans l'Union européenne en consacrant environ 73 milliards d'euros par an à l'innovation (Figure 1). Ce niveau d'engagement place le secteur automobile loin devant les autres secteurs tels que la pharmacie ou la technologie de l'information.

EU R&D INVESTMENT IN THE TOP 10 INDUSTRIAL SECTORS

In million € / 2022

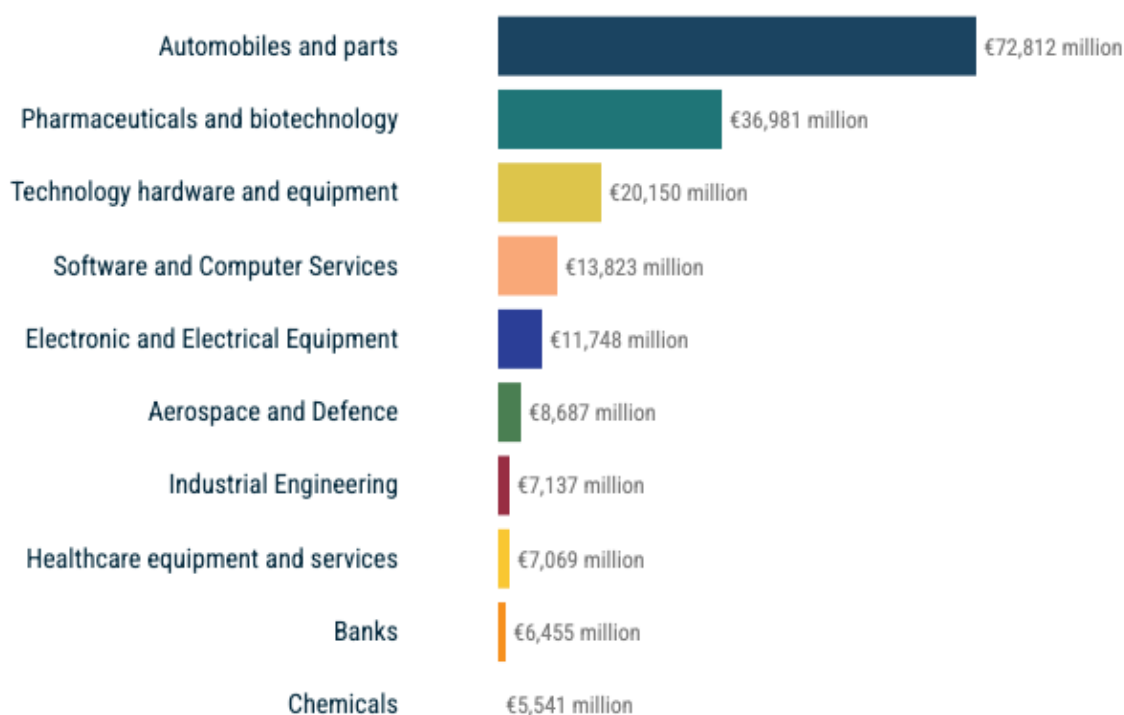


Figure 1 : (The 2023 EU Industrial R&D Investment Scoreboard), Montants annuels investis en R&D par chacun des 10 principaux secteurs industriels dans l'UE (en millions d'euros). (<https://www.acea.auto/figure/rd-investment-by-top-10-industrial-sectors-in-eu/>)

Comme mentionné précédemment, la transition vers les véhicules électriques impose des investissements massifs en recherche et développement, estimés à 1 200 milliards de dollars d'ici 2030 (Lienert P, Reuters 2022). Ces dépenses colossales reflètent l'ampleur des transformations technologiques en cours dans le secteur, qui concernent l'ensemble de la chaîne de valeur automobile.

L'élément principal de dépense R&D concerne le développement de batteries plus performantes, plus durables et moins coûteuses. Tel que mentionné ci-dessus, les batteries représentent aujourd'hui entre 30 et 40% du coût total d'un véhicule électrique, ce qui en fait un levier crucial pour atteindre la parité de prix avec les moteurs thermiques. L'objectif est de réduire le coût au kilowattheure (kWh) et accroître la performance tout en répondant aux exigences réglementaires croissantes en Europe. Il existe notamment une obligation de recyclage d'au moins 50% de la masse de la batterie, ce qui représente un défi économique important pour les constructeurs (Attias, D. 2017). De plus, les constructeurs européens intensifient leurs efforts pour internaliser les compétences liées aux batteries et réduire leur dépendance vis-à-vis de l'Asie (Reuters, 2024).

Ensuite, afin de concevoir les motorisations électriques, le développement de nouvelles plateformes industrielles est nécessaire. Une plateforme automobile est un socle technique commun utilisé pour développer plusieurs modèles de véhicules. Elle regroupe les éléments de base (châssis, architecture électronique, système de propulsion, dimensions clés). Pour exemple, Stellantis, a conçu la plateforme STLA (acronyme de "Stellantis Architecture") qui est capable d'accueillir aussi bien des modèles thermiques qu'électriques, ce qui permet de mutualiser les coûts de développement et d'assemblage (Stellantis, 2024).

Les véhicules électriques sont aussi des produits technologiques connectés. L'intégration de logiciels embarqués, de capteurs intelligents, d'interfaces utilisateurs et de système de conduite autonome est au cœur des investissements. Cela représente un basculement vers un modèle de "voiture numérique" qui mobilise des milliers d'ingénieurs logiciels et nécessite une montée en compétence rapide. D'après une enquête auprès de 1 200 dirigeants du secteur, le véhicule de 2035 sera majoritairement "défini par le logiciel" et dopé à l'IA (N.Suzuki; IBM Automotive 2035). Cette transformation se reflète déjà dans les budgets R&D : l'étude indique qu'une part croissante des investissements R&D est allouée aux logiciels et systèmes électroniques, passant d'environ 21 % aujourd'hui à près de 58 % en 2035. Il ne s'agit plus seulement d'améliorer le moteur ou le châssis mais d'investir dans l'électronique, l'architecture informatique du

véhicule, la connectivité et l'IA. En particulier, la conduite autonome et les systèmes d'aide à la conduite (ADAS) concentrent une part importante des dépenses R&D. Même si les défis techniques restent immenses, les constructeurs et partenaires technologiques publient régulièrement des avancées dans ce domaine (algorithmes de vision, apprentissage automatique pour la décision de conduite, etc.). Par exemple, des études d'ingénierie logicielle montrent que le développement et la validation des systèmes ADAS/autonomes nécessitent des outils d'IA sophistiqués, comme la génération automatisée de scénarios de test par IA générative pour fiabiliser les algorithmes de pilotage (IBM Automotive 2035). L'IA est ainsi devenue un axe central de la R&D, non seulement pour le véhicule autonome mais également pour accélérer les cycles de développement.

Le dernier aspect que les investissements en R&D couvrent est la digitalisation de la chaîne commerciale, notamment à travers des plateformes de ventes en ligne, le développement d'interfaces numériques et la gestion des données utilisateurs. Ces différents outils redéfinissent la relation constructeur-client qui représente un levier stratégique important dans un marché en mutation. Selon l'étude de Mc Kinsey & Company (2023), moins de 3% des consommateurs achètent aujourd'hui entièrement en ligne mais 29% souhaiteraient le faire pour leur prochain véhicule. Tandis que 23% envisagent un parcours hybride du type essai physique du véhicule mais achat en ligne. Cette tendance souligne l'importance d'allouer des ressources de R&D dans la création de plateformes digitales afin de répondre aux attentes d'un client sur trois.

2.2 Un impact différé mais nécessaire

Malgré ce besoin essentiel d'investir en recherche et développement il est important de budgétiser et contrôler les coûts des projets tout en tenant compte du développement durable à long terme pour éviter un impact financier trop important pendant la période de retard. En effet, une étude de Huang (2024) met en évidence que les investissements en R&D ont un effet négatif sur la performance financière à court terme en raison des coûts élevés en capital et des cycles prolongés. L'impact reste négatif en année N , $N+1$ et $N+2$ mais il s'atténue progressivement. Cet impact négatif se traduit par une détérioration de la performance comptable et des indicateurs financiers ROE, ROA. Cela confirme l'effet différé, l'entreprise doit planifier son budget avec prudence car une mauvaise anticipation de cet effet peut dégrader

sa situation financière. En effet, la R&D n'apporte pas de résultats immédiats mais son rendement potentiel croît avec le temps, ceci est lié à la transformation progressive des investissements en innovations commercialisables. L'auteur Huang insiste sur le fait que la R&D exige des investissements lourds en capital, un long cycle de développement et surtout une forte incertitude de succès, c'est comme un pari stratégique à long terme avec des résultats incertains. Et ce pari peut devenir dangereux pour une entreprise qui n'est pas préparée financièrement. L'étude de Huang conclut que seules les entreprises qui ont une rentabilité initiale élevée et des financements structurés (fonds propres solides, subventions, prêts à long terme) peuvent supporter ces effets différés sans s'effondrer financièrement car elles sont capables de soutenir la R&D malgré l'absence de profit immédiat.

3. Modèle de financement

La transition vers les véhicules électriques impose à l'industrie automobile une reconfiguration profonde de ses priorités financières. Comme mentionné précédemment, la place dominante de l'automobile dans les dépenses R&D européennes révèle l'intensité des besoins de financement pour soutenir une transition industrielle à la fois énergétique et digitale. Le modèle de financement fait référence aux méthodes utilisées par les entreprises pour mobiliser des capitaux afin de financer leurs activités telles que la production, la R&D, les infrastructures et leur réseau de distribution. Les entreprises évaluent et privilégient certaines sources de financement selon le coût, la flexibilité stratégique et le signal envoyé au marché. Généralement les entreprises privilégient d'abord le recours à leurs ressources internes pour financer leurs investissements. En cas d'insuffisance de ces fonds, elles se tournent ensuite vers l'endettement, et n'envisagent l'émission de nouvelles actions qu'en dernier recours (OCDE 2025). Dans le contexte des véhicules électriques, nous allons considérer deux types de financement. Le financement interne fondé sur l'utilisation des bénéfices non distribués et des flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles et le financement externe comprenant la dette classique et bancaire, l'émission d'obligations vertes et enfin l'augmentation de capital par actions.

3.1 Financement interne

Le financement interne fait référence à l'utilisation des ressources financières internes c'est à-dire tout ce qui est généré par les activités opérationnelles d'une société pour financer ses opérations, ses investissements ou ses projets stratégiques, sans faire appel à des ressources extérieures telles que les prêts ou l'émission d'actions. Cette stratégie de financement est préférée par les entreprises car les fonds internes représentent une source de financement relativement avantageuse. Bien que ce type de financement ne comporte pas de coûts explicites comme les intérêts ou les frais d'émission, il n'est pas pour autant "moins cher" que les capitaux propres externes. En effet, en renonçant à percevoir des dividendes immédiats, les actionnaires attendent une croissance future de la valeur de l'entreprise, générée par le réinvestissement de ces bénéfices. Ainsi, le coût du financement interne s'apparente à celui des capitaux propres car l'entreprise doit générer un retour sur investissement suffisant pour compenser le renoncement des actionnaires à des gains immédiats. Ce coût implicite est comparable au coût des capitaux propres externes (Ross 2019).

Les fonds internes sont principalement composés des bénéfices non distribués et des flux de trésorerie disponibles. Les bénéfices non distribués correspondent aux profits que l'entreprise conserve pour réinvestir dans l'entreprise au lieu de les verser aux actionnaires sous forme de dividendes. Les flux de trésorerie disponibles correspondent au montant de liquidités généré par les opérations de l'entreprise après déduction des dépenses d'exploitation et des investissements en capital (CAPEX) nécessaires pour maintenir ou développer ses activités (Ross, Westerfield & Jordan 2019). Dans l'industrie automobile, le flux de trésorerie disponible est un indicateur clé de santé financière car ce secteur est exposé à des besoins de financement élevés, notamment pour le maintien de stocks importants (véhicules neufs, pièces détachées, batteries), pour les investissements dans la production, la R&D et la distribution. Ce besoin élevé se justifie aussi par les délais entre la fabrication, la vente et le paiement.

Un flux de trésorerie disponible positif est donc crucial pour assurer la flexibilité financière requise pour mener à bien ces opérations. En particulier en période de transition vers l'électrique où les coûts de R&D explosent, un excédent de trésorerie permet de financer des projets innovants sans dépendre systématiquement de la dette ou du marché des actions, d'absorber les chocs économiques externes tels que l'inflation ou les tensions sur les matières premières.

Selon EY (2024), de grands constructeurs automobiles comme Stellantis, utilisent encore largement les flux de trésoreries générés par leur gamme de produits thermiques à haute marge (Jeep, Ram, Dodge) pour financer leurs projets d'électrification. Cette approche souligne l'importance d'avoir un flux de trésorerie positif même si certains trimestres peuvent afficher un free cash-flow (FCF) industriel négatif temporaire en raison des hausses d'investissements. En effet, selon le rapport annuel 2024 de Stellantis, le groupe a enregistré un cash-flow libre industriel négatif de 6 milliards d'euros contre 7,1 milliards d'euros positif en 2023. Cette dégradation s'explique par une hausse très marquée des investissements (Stellantis 2025).

3.2 Financement externe

Lorsque les ressources internes sont insuffisantes pour couvrir l'ensemble des investissements requis par la transition électrique, les entreprises se tournent vers des sources externes de financement, que nous présentons ci-dessous.

3.2.1 Dette classique et bancaire

Le financement par la dette se présente sous deux formes principales dans le cadre de la finance d'entreprise. Les entreprises contractent des prêts auprès de banques ou d'institutions financières. Ces emprunts sont généralement à court terme ou à long terme et peuvent avoir des taux d'intérêt fixes ou variables selon les conditions du marché et du contrat. L'autre possibilité est d'émettre des titres de créance sur les marchés financiers, ces titres sont des obligations, qui peuvent être coopératives ou vertes lorsqu'elles sont destinées à des projets environnementaux comme les véhicules électriques. Ces deux formes d'emprunts engagent l'entreprise à verser des intérêts et à rembourser à terme le capital emprunté. Les avantages principaux du financement par la dette sont que les paiements d'intérêts sont déductibles des bénéfices imposables et que la dette n'implique pas de dilution des actionnaires existants, ce qui permet aux dirigeants de conserver un certain contrôle. Cependant il est important de ne pas tomber dans un endettement excessif. Un niveau élevé de dettes augmente le risque financier étant donné que l'entreprise doit honorer ses engagements même en cas de baisse de revenus. Un endettement trop important peut devenir dangereux car il augmente le risque de

difficultés financières, notamment en cas de crise ou de baisse d'activité. À partir d'un certain seuil, les avantages fiscaux de la dette (comme la déductibilité des intérêts) ne compensent plus les risques accrus de perte de contrôle ou de faillite (Modigliani & Miller, 1958). Par ailleurs, les créanciers peuvent imposer des clauses restrictives appelées clauses d'engagement, celles-ci limitent la flexibilité stratégique de l'entreprise.

3.2.2 *Obligations vertes*

Les obligations vertes représentent aujourd'hui un instrument central pour financer la transformation écologique de l'industrie automobile. Ces titres de dette offrent aux constructeurs une alternative attractive au financement classique et peuvent être utilisés pour financer des projets ayant un impact positif sur l'environnement.

La transition vers les véhicules électriques (VE) exige des investissements massifs (1 200 milliards de dollars d'ici 2030 selon Reuters, 2022). La dette, sous forme d'obligations vertes est de plus en plus utilisée et s'est fortement accélérée depuis 2020. Selon la Climate Bonds Initiative, plus de 574 millions d'euros d'obligations vertes ont été émises sur le marché mondial durant l'année 2024, c'est la deuxième plus grosse année enregistrée à ce niveau. Les trois grands secteurs énergie, bâtiments et transports représentent à eux seuls 75% de ce volume vert dont une part croissante liée à l'automobile. Ce type d'obligations permet d'investir dans la production de véhicules propres, dans les batteries et composants électriques, dans les infrastructures de recharge, dans la modernisation des usines, dans des centres de recyclage de batteries et dans les dépenses de R&D verte liées exclusivement à la mobilité durable.

Les obligations vertes permettent de réduire le coût de financement car certaines d'entre elles bénéficient d'un greenium (green premium), c'est-à-dire un taux d'intérêt plus faible par rapport à une obligation classique et avec le même niveau de risque, ce qui les rend plus attractives pour l'émetteur. Ce greenium existe car les investisseurs sont prêts à accepter un rendement inférieur en échange d'un impact environnemental positif. Pour l'émetteur, cela signifie un coût de financement réduit, ce qui rend les obligations vertes plus attractives sur le plan financier. Bolton & Kacperczyk (2021) montrent que les obligations vertes bénéficient, en moyenne, d'un greenium de 8 bps (soit 0,08%) à l'émission, ce qui représente une réduction du coût du financement d'environ 5% par rapport aux obligations classiques présentant les

mêmes caractéristiques de risque. Ce greenium existe car les obligations vertes sont très demandées par les investisseurs soucieux des critères ESG et elles sont encore relativement rares malgré leur augmentation en 2024. Selon l'agence européenne de l'environnement 2024, les obligations vertes ont représenté 6,9% de l'ensemble des obligations émises par les entreprises et les gouvernements au sein de l'Union Européenne en 2024. Cette forte demande fait monter leurs prix et donc baisser leurs rendement (Wongaree et al, 2025).

De plus, ce type d'émission peut attirer d'autres profils d'investisseurs sensibles aux critères ESG tout en renforçant la crédibilité environnementale de l'entreprise émettrice (Zhang, 2024).

Après la mise en place de son Green Financing Framework fin 2022, Stellantis a réalisé deux émissions d'obligations vertes, une première avec un montant nominal de 1,25 milliard le 14 mars 2023 avec un coupon annuel de 4,375%. Une seconde émission a été réalisée le 19 mars 2024 pour un montant nominal de 500 millions d'euros avec un taux annuel de 3,75% (Stellantis, 2024). Un exemple concret de comparaison entre cette obligation verte et une obligation classique aux caractéristiques similaires sera présenté en détails dans la seconde partie au sein de la section consacrée aux obligations vertes. Cet exemple permet d'illustrer concrètement l'avantage financier potentiel lié à ce type d'émission.

3.2.3 *Augmentation de capital (actions)*

Enfin, certaines entreprises peuvent envisager une augmentation de capital par émission d'actions, bien que cette option reste marginale dans l'automobile. Les capitaux propres de sources externes font référence à une levée de fonds par émission d'actions nouvelles sur le marché financier, ce qui permet à l'entreprise de lever des fonds en échange d'une participation au capital de l'entreprise. Ils peuvent être utiles pour soutenir la croissance, notamment dans des secteurs comme l'automobile où les besoins d'investissements sont élevés. Le financement externe est utilisé lorsque les fonds internes sont insuffisants pour financer les investissements stratégiques, comme le projet coûteux de transition vers les véhicules électriques. L'émission de nouvelles actions consiste à vendre des parts de propriété de l'entreprise à des investisseurs sur le marché financier, soit via une offre publique initiale (IPO) pour les entreprises non cotées, soit via une offre secondaire pour les entreprises cotées en bourse. Ces actions sont principalement ordinaires et donnent aux investisseurs des droits de vote ainsi que des dividendes variables ou elles sont préférentielles et associées à un dividende fixe, mais avec un

droit de vote limité. Contrairement à la dette, les actions ne nécessitent pas de remboursement principal ni de paiements d'intérêts fixes, de plus les émissions permettent de lever des sommes importantes avec une certaine flexibilité stratégique sans les contraintes des covenants associés à la dette (Ross 2019). Cependant, selon l'étude d'Örjas et Peterson (2020) sur les déterminants de la structure du capital dans l'industrie automobile européenne, l'émission d'actions est rarement utilisée dans l'industrie automobile, notamment parce qu'elle augmente la dilution des actionnaires.

4. Alliances stratégiques et coopérations industrielles dans la transition électrique

4.1 Définition et enjeux des alliances stratégiques

Une alliance stratégique est une collaboration entre des entreprises qui sont juridiquement indépendantes, visant à atteindre des objectifs communs dans des secteurs qui sont généralement à forte intensité technologique et capitalistique, tel que l'électromobilité (Letizia. M, Paola. B, Andrea. B .2021). De telles alliances permettent également de répartir les risques et réduire les coûts en mutualisant les investissements. Dans un contexte de transition vers les véhicules électriques, elles permettent aux entreprises de répondre aux pressions réglementaires croissantes et d'accélérer l'innovation tout en renforçant leur compétitivité sur un marché en pleine transformation (Ankura, 2022). Ces alliances existent sous plusieurs formes tels que les partenariats et les joint-ventures.

4.2 Typologie des alliances stratégiques dans l'automobile électrique

4.2.1 Les joint-ventures (coentreprises)

Dans un contexte de transition, la joint-venture s'impose comme une solution de partenariat fortement utilisée par les grandes entreprises afin de répondre aux défis globaux du marché. Ce type de coopération est généralement utilisé pour la recherche et le développement (Brunner, P., 2024). La joint-venture, également connue sous le terme de coentreprise, représente une forme de partenariat stratégique entre deux ou plusieurs entreprises. Ce type de collaboration

se réalise par la création d'une nouvelle entité juridique, ce qui implique un contrat formel définissant la gouvernance, les contributions et la répartition des profits (OCDE 2025). Cette entité détenue conjointement permet aux sociétés de combiner leurs forces pour atteindre des objectifs communs tout en se répartissant les risques et les profits. Chaque partenaire apporte des actifs (capital, expertise, technologie) et détient une part du capital de la joint-venture. Les joint-ventures sont particulièrement adaptées aux environnements caractérisés par une forte intensité capitalistique et un haut degré d'incertitude technologique, deux traits qui définissent l'industrie automobile d'aujourd'hui (Brunner, P, 2024).

Par exemple, en 2021, Stellantis, TotalEnergies et Mercedes-Benz ont créé une coentreprise appelée Automotive Cells Company (ACC), dédiée à la production de batteries pour véhicules électriques. Avec des usines en France, en Allemagne et en Italie, elle vise à créer une capacité industrielle de production de batteries de nouvelle génération. Stellantis et Mercedes profitent donc du savoir-faire de TotalEnergies en ce qui concerne l'industrie et l'énergie, tout en partageant les risques liés au développement technologique et aux investissements lourds (TotalEnergies, 2023). Cet exemple illustre parfaitement l'importance stratégique des joint-ventures.

4.2.2 Les différentes formes de partenariats dans l'industrie automobile

Les partenariats technologiques, opérationnels ou commerciaux sont des alliances formelles entre deux ou plusieurs entreprises. Contrairement aux joint-ventures, ils ne nécessitent pas la création d'une entité juridique commune, ce qui permet donc une certaine flexibilité pour répondre aux nombreux défis de l'industrie automobile. Ils tirent parti des forces de chaque partenaire pour atteindre des objectifs communs tout en restant des organisations indépendantes. En combinant leurs capacités, les entreprises peuvent atteindre des objectifs plus rapidement et plus efficacement qu'elles ne pourraient le faire seules. Cela permet aux entreprises de répartir les coûts et les risques, d'accéder à des compétences ou des technologies qu'elles ne possèdent pas en interne et de raccourcir les cycles d'innovation (Isada, F., 2021).

En ce qui concerne les partenariats technologiques, ils visent à intégrer des technologies avancées qui sont primordiales dans la conception de voitures électriques. C'est plutôt le codéveloppement ou l'échange de savoir-faire dans un domaine technique spécifique. Par exemple, Volkswagen et Microsoft se sont alliés pour développer un cloud dédié à la conduite

autonome et connectée. Ils utilisent Microsoft Azure pour la gestion des données des véhicules en temps réel, et pour perfectionner le système d'aide à la conduite. *“Les plus grandes sociétés mondiales utilisent Azure et nous sommes très heureux que Volkswagen ait choisi Microsoft. Ensemble, nous réimaginerons l'expérience de conduite pour tous les conducteurs à travers le monde”* a annoncé Satya Nadella, PDG de Microsoft (Volkswagen, 2018).

Les partenariats opérationnels vont plus loin, ils se concentrent sur l'optimisation de l'ensemble des processus de production. Ils impliquent des activités concrètes et coordonnées sur le plan technique, industriel ou logistique comme le codéveloppement de produits ou de technologie. Par exemple Seat et Samsung codéveloppe des services de connectivités embarquées. Samsung fournit les technologies mobiles et interfaces numériques tandis que Seat intègre ces technologies dans ses véhicules. Ce type de collaboration permet de transformer leur modèle industriel pour pouvoir répondre aux nouveaux défis de la mobilité, en collaborant directement avec des acteurs technologiques extérieurs au secteur automobile (Attias, 2017).

Les partenariats commerciaux visent à élargir les canaux de distribution afin de toucher, à terme, un nouveau public. Un exemple parlant est la collaboration entre Hyundai et Uber, lancée en 2020, pour intégrer des véhicules électriques Hyundai dans la flotte d'Uber en Europe. Ce partenariat consiste à proposer une réduction sur le prix d'achat des modèles IONIQ et Kona pour les chauffeurs Uber. Cela permet à Hyundai de promouvoir ses modèles électriques et à Uber de réduire son empreinte carbone (Hyundai, 2021).

Enfin, les pouvoirs publics jouent également un rôle déterminant dans l'innovation automobile. Le livre *The Automobile Revolution* (Attias, 2017) souligne que les services publics ne sont pas que de simples régulateurs, mais s'impliquent aussi dans des projets concrets. Parmi les exemples les plus courants figurent des programmes européens de recherche et développement tels que ELIBAMA, ABattReLife ou encore EGVI-EU. Ces initiatives rassemblent de nombreux acteurs privés et publics tels que des constructeurs automobiles, des fournisseurs de batteries, des acteurs du recyclage, des laboratoires de recherche ou encore des institutions publiques. Les objectifs de ces projets de mobilité verte sont de développer des batteries plus performantes, d'optimiser leur recyclage et de prolonger leur durée de vie. De plus, en lien avec les directives de l'UE, les États européens utilisent des mécanismes incitatifs puissants pour accélérer l'adoption des véhicules bas carbone auprès des consommateurs. Il est donc important de souligner que les pouvoirs publics financent et orientent les choix industriels tout en favorisant l'émergence de standards partagés au niveau européen (Attias, 2017).

4.3 Efficacité des alliances stratégiques

Comme expliqué précédemment, les partenariats stratégiques jouent un rôle clé dans l'industrie automobile. Selon la recherche d'Ankura (2022), les partenariats stratégiques et joint-ventures dans ce secteur ont connu une hausse de 198% entre janvier 2021 et juin 2022. Cette augmentation significative souligne l'importance croissante des partenariats dans la transition liée aux véhicules électriques et aux batteries qui représentent 56% des projets. Cette dynamique est particulièrement marquée en Europe où les constructeurs doivent suivre des réglementations strictes telles que le règlement UE 2019/631. Comme expliqué, ces initiatives permettent aux entreprises de mutualiser les coûts d'investissement massifs, de répartir les risques et d'accéder à des ressources critiques, telles que les technologies de batteries, les matériaux bruts ou les infrastructures de recharge. Par exemple, la gigafactory d'Automotive Cells Company (ACC) à Douvrin, France, est une coentreprise entre Stellantis, TotalEnergies-Saft et Mercedes-Benz qui produit des batteries lithium-ion pour les véhicules électriques des marques Peugeot, Citroën, Fiat et Mercedes-Benz, avec une capacité cible de 24 GWh d'ici 2028, soutenue par 1,3 milliard d'euros de fonds publics français et allemands (Stellantis, 2023).

Ces initiatives sont généralement bien accueillies par les marchés. En effet, 61% des annonces de nouveaux partenariats ont entraîné une hausse boursière et 72% des joint-ventures ont eu un impact positif, avec des rendements moyens de 4-5% (Ankura, 2022). Par exemple, lorsque Volkswagen a annoncé le 25 juin 2024 la création d'une joint-venture avec Rivian à hauteur de 5 milliards d'euros, le cours de l'action Rivian a fortement réagi à la hausse. Cotée à 11,12 € à l'ouverture le jour de l'annonce, l'action atteignait 16,33 € à la clôture du lendemain, soit une progression de +46,86 % en deux jours (YahooFinance, 2024).

5. Définition du modèle traditionnel de distribution automobile

Le modèle traditionnel de distribution automobile repose sur un réseau de concessionnaires indépendants qui jouent le rôle d'intermédiaires entre les constructeurs et les clients finaux. Selon Tuchkoushick (2019), les concessionnaires, qui sont liés par des contrats avec les constructeurs, achètent des véhicules neufs ou d'occasion pour les revendre. Ils sont donc un maillon essentiel de la chaîne de distribution. Ce système est historiquement gravé dans l'organisation du secteur automobile, distinguant clairement les rôles du constructeur et du

concessionnaire (Kordel et al., 2023). Le constructeur sélectionne ses distributeurs en fonction de critères qualitatifs stricts comme la localisation, la qualité du service, l'agencement des locaux ou la formation du personnel, ce qui permet une représentation homogène de la marque sur le territoire.

Les concessionnaires offrent une expérience d'achat personnalisée, avec un contact humain, des conseils spécialisés et un service après-vente. Ils répondent au besoin du consommateur de pouvoir comparer, essayer et d'être encadré par des professionnels pour un bien aussi complexe que l'automobile. La proximité et l'exclusivité sont cruciales. En effet, certains constructeurs comme Volkswagen et Toyota, visent à maximiser leur couverture géographique. Par exemple, Toyota a vendu 10,8 millions de véhicules dans le monde en 2024, dont 2,33 millions aux États-Unis, grâce à son réseau de 1 800 concessionnaires en Amérique du Nord. Volkswagen, de son côté, a connu une hausse de 15,2% de ses ventes aux États-Unis (Reuters, 2025). Le modèle traditionnel a donc permis d'atteindre des marchés variés, en particulier les nombreuses zones rurales d'Amérique du Nord, ce qui explique cette hausse des ventes pour les deux constructeurs.

En pratique, les concessions jouent un rôle central dans la chaîne automobile. Elles assurent la vente des véhicules neufs mais aussi le service-après-vente et la distribution de pièces détachées, combinant une double fonction commerciale et technique qui assure la rentabilité (Golar et al., 2021). Cependant, les concessionnaires sont économiquement dépendants vis-à-vis de leur constructeur, puisque c'est celui-ci qui impose leur stock de véhicules et dirige la communication et la tarification de la marque, ce qui met sous pression leurs marges (Tuchkoushick, 2019). La fidélisation du client repose sur la proximité et la confiance établie par le contact physique, notamment via des services personnalisés et des contrats d'entretien.

En résumé, le modèle traditionnel est préféré par les constructeurs, pour l'expérience client personnalisée qu'il offre grâce au contact humain et au service après-vente ainsi que pour sa couverture géographique notamment dans les zones rurales.

5.1 Nouveau modèle de distribution

5.1.1 *Modèle d'agence*

Dans ce modèle, les distributeurs agissent comme des agents commerciaux : ils opèrent sous mandat direct du constructeur qui conserve la propriété des stocks, fixe les prix de vente et gère la relation client via des plateformes numériques.

Dans ce système, le concessionnaire devient l'équivalent d'un agent commercial qui agit au nom et pour le constructeur. Ce dernier fixe les prix de vente finaux, les conditions commerciales et encaisse directement le paiement des clients. Les agents se concentrent sur le conseil, les essais de conduite et la livraison, facilitant ainsi l'expérience physique.

Les agents sont rémunérés via une commission fixe qui peut être indexée par le volume et la qualité du service rendu, tandis que le constructeur assume les risques financiers liés aux stocks ou aux invendus. Ce système réduit les charges opérationnelles des agents, mais limite leur autonomie commerciale, transférant la majorité des profits au constructeur, ce qui permet une uniformisation des prix sur l'ensemble du réseau. La relation client est centralisée par le constructeur via une plateforme digitale collectant les données pour personnaliser les offres.

En résumé, ce modèle renforce l'autorité du constructeur sur la tarification et la gestion des données clients. Il favorise donc une cohérence tarifaire et une collecte des données optimisée via ses plateformes numériques. Ce système est donc idéal pour les constructeurs qui veulent standardiser leur image de marque et accélérer la transition vers les véhicules électriques où des marges réduites exigent une gestion financière rigoureuse.

5.1.2 *Modèle de vente directe*

Le modèle de vente directe, appelé « Direct to Consumer (DTC) », est un système de distribution dans lequel les fabricants vendent leurs produits directement aux consommateurs finaux, en supprimant tout type d'intermédiaires traditionnels tels que des distributeurs ou des revendeurs (McKee et al. 2023).

Dans le secteur automobile, ce modèle implique que le constructeur gère intégralement le processus de vente, allant de la configuration des véhicules à la livraison de ceux-ci, sans passer par un réseau de concessionnaires tiers. Ce modèle repose principalement sur des plateformes numériques et des points de contact physiques, contrôlés par le fabricant, permettant ainsi une interaction directe avec les clients et un contrôle total sur les prix et l'expérience d'achat. La marque contrôle la vente, le service après-vente et son image, tout en s'appuyant sur des plateformes numériques pour la personnalisation et la commande en ligne, ainsi que sur des showrooms propriétaires offrant une expérience client immersive. Ce système s'appuie sur une intégration verticale, souvent associée à une production sur commande (Le Moal, 2023).

Par exemple, Tesla incarne ce modèle de vente directe en vendant ses véhicules directement aux consommateurs via sa plateforme officielle en ligne, sans concessionnaire tiers. Les boutiques physiques de Tesla servent de centres d'expérience pour y découvrir les véhicules, tandis que les transactions à prix fixes sont gérées numériquement, éliminant tout intermédiaire. (Le Moal, 2023)

En bref, la vente directe cherche à maximiser l'autonomie du constructeur en éliminant le plus d'intermédiaires possible. Elle permet donc une gestion directe des transactions et une personnalisation des services. Elle privilégie une expérience d'achat fluide et numérique, idéale pour les véhicules électriques où la rapidité de mise sur le marché est primordiale. Ce modèle, adopté par Tesla, est particulièrement adapté aux constructeurs innovants ou aux marques établies cherchant à se réinventer, ainsi qu'aux consommateurs adeptes de solutions numériques et d'expériences d'achat simplifiées.

5.1.3 Modèle hybride

Le modèle de distribution hybride fait référence à une configuration dans laquelle divers canaux de distribution sont utilisés, comme des canaux physiques traditionnels, tels que des magasins, pour la proximité, le service et l'expérience client, mais également des canaux numériques directs, comme les plateformes en ligne du fabricant (Fernie et Sparks, 2003).

Dans le secteur automobile, ce type de modèle existe lorsque les constructeurs collaborent avec des concessionnaires agréés, maintenant ainsi une distribution physique avec leur propre stock,

tandis qu'ils développent en parallèle une vente directe via un site internet. Le modèle hybride offre aux clients la possibilité de débiter leur processus d'achat en ligne, notamment en consultant la gamme de la marque ou en configurant un véhicule selon leurs préférences à l'aide d'une interface numérique, puis de finaliser cet achat en concession grâce à des essais routiers. Les concessionnaires génèrent toujours des revenus grâce à la vente physique de voitures neuves et d'occasion, en plus des services après-vente comme l'entretien et les réparations. Ils perçoivent aussi des commissions pour les ventes initiées sur internet et conclues en magasin, ce qui diminue leur dépendance aux stocks physiques.

Par exemple, Volvo utilise une stratégie hybride depuis 2021. La marque offre une vente en ligne uniquement pour ses modèles électriques, avec des tarifs fixes et une expédition assurée par son réseau de distributeurs.

En résumé, ce modèle combine l'utilité des plateformes digitales et l'expertise des concessions physiques. Il permet donc de s'adapter aux attentes des clients tout en gardant un réseau traditionnel pour les services après-vente et les essais. Ce système est donc particulièrement efficace pour les marques comme Volvo qui cherchent à élargir leur portée tout en valorisant les partenaires locaux pour une proximité accrue.

5.1.4 Modèle par abonnement

Un modèle de distribution par abonnement est identifié comme une configuration spécifique où l'entreprise propose un accès récurrent à un produit ou un service en échange d'un paiement périodique, généralement annuel ou mensuel. L'abonnement favorise l'accès plutôt que la possession, offrant flexibilité et personnalisation pour répondre aux attentes du consommateur. Ce modèle génère des revenus récurrents et prévisibles, stabilisant les flux financiers. La tarification est souvent calculée sur l'usage ou selon différents paliers de services. La fidélisation est donc au cœur du modèle. Dans l'automobile, l'abonnement offre au client un accès à un véhicule avec des services intégrés, tels que l'assurance, l'entretien et l'assistance routière. Il bénéficie donc de l'accès au véhicule sans en être propriétaire.

Un exemple concret de ce modèle est Lynk & Co, une marque « sino-suédoise » appartenant au groupe Geely. Lynk & Co propose un service d'abonnement pour son SUV hybride via un

forfait mensuel de 600€ en Europe. Cet abonnement inclut le véhicule, l'assurance, l'entretien, l'assistance routière et une option de partage via une plateforme digitale, permettant aux abonnés de réduire leurs coûts en louant leur voiture.

En d'autres termes, le modèle par abonnement a pour but de transformer des clients en partenaires engagés sur le long terme. C'est notamment possible grâce à un accès flexible à des véhicules et services intégrés sans nécessiter de propriété. Ce système est donc efficace pour des marques comme Lynk & Co qui souhaite générer des revenus stables tout en répondant à la demande croissante de mobilité durable et personnalisée, notamment pour les véhicules hybrides et électriques.

Partie II : Etude de cas

1. Méthodologie

1.1 Démarche de recherche

1.1.1 Technique de recueil de données

Pour cette étude, nous avons choisi d'utiliser une méthode qualitative basée sur une analyse détaillée des documents publics accessibles, dont la richesse a permis de réaliser une évaluation cohérente et solidement argumentée.

Notre mémoire repose sur l'exploitation de rapports d'entreprise, de publications académiques, de sources économiques sectorielles et de documents réglementaires. Les rapports annuels de 2021 à 2024 de Stellantis ont constitué la base de notre travail. Ils ont été mobilisés pour analyser les trajectoires d'investissement, les performances financières, la stratégie d'électrification et les partenariats industriels du groupe. Pour approfondir notre analyse, nous avons également utilisé des données financières et prospectives, permettant de situer les décisions de Stellantis dans un contexte sectoriel élargi.

Pour analyser les enjeux de la transition électrique, nous avons croisé des données issues de documents d'entreprise avec des travaux scientifiques récents (tels que ceux de Huang, Isada ou Attias), des rapports d'experts (McKinsey, Agence européenne de l'environnement) ainsi que les cadres réglementaires européens. Cette diversité de sources permet d'aborder la problématique sous plusieurs angles : financier, industriel, commercial et réglementaire.

Notre travail a été structuré autour de quatre axes principaux, l'évolution du modèle de distribution, les modalités de financement de la transition, les investissements en R&D et les alliances stratégiques. Cette analyse sera complétée par une discussion critique mettant en perspective ces orientations avec les pratiques d'autres acteurs de l'industrie automobile.

1.1.2 Méthode de travail

Nous avons débuté par une recherche documentaire approfondie sur le sujet, chacun de notre côté. Chaque document considéré comme pertinent était partagé sur un drive, accompagné d'un court résumé de son contenu. Travaillant côte à côte, nous échangions immédiatement en cas de question et chaque soir nous faisions un point pour résumer nos lectures.

Ensuite, nous avons construit conjointement un plan pour notre revue de littérature, en définissant les concepts clés ainsi que les documents à intégrer dans chaque section. Nous avons réparti les différentes parties entre nous, puis procédé à une relecture croisée afin de commenter et améliorer mutuellement nos travaux. Dans le cadre de l'analyse de cas, l'examen du rapport annuel à deux nous a permis de mieux comprendre et synthétiser les informations communiquées par Stellantis. Cette méthode de travail, à la fois rigoureuse et collaborative, a été appliquée avec constance et efficacité tout au long de la réalisation de ce mémoire.

1.2 Contexte de la fusion PSA-FCA

1.2.1 Historique et contexte

Pour commencer, il est utile de retracer les origines et les parcours des deux entités qui ont donné naissance au groupe Stellantis, PSA et FCA. L'histoire du groupe PSA commence en 1810 avec les frères Peugeot qui transforment leur moulin familial en entreprise de métallurgie innovante, passant de l'outillage, aux bicyclettes et à l'automobile en 1891 avec le lancement

et la commercialisation de la première voiture de série au monde. L'entreprise continue à évoluer jusqu'en 1965, année où elle change de forme juridique avec la naissance de PSA (Peugeot Société Anonyme). Dans les années qui suivent, PSA continue de croître en absorbant Citroën en 1976 et en 2017, lorsque le groupe rachète Opel et Vauxhall à Général Motors.

En ce qui concerne le groupe FCA, c'est également une entreprise familiale créée en 1899 appelée "Fabbrica Italiana Automobili Torino" aussi connu sous le nom FIAT. Elle se distingue par sa production de masse, notamment d'avions et de taxis pendant la Première Guerre mondiale. De l'autre côté, Chrysler naît en 1925 aux États-Unis, elle connaît de belles années jusqu'à la crise de 2008-2009. Fiat en profite pour entrer dans son capital, acquisition qu'elle finalise en 2014 et devient FIAT Chrysler Automobiles (FCA).

Stellantis N.V est donc un groupe automobile né d'une fusion entre le groupe français PSA (Peugeot, Citroën, Opel, DS Automobiles) et l'italo-américain Fiat Chrysler Automobiles (FCA), qui a eu lieu le 16 janvier 2021. Cette fusion est la plus importante de l'histoire automobile visant à créer un leader mondial de la mobilité durable. Stellantis est ainsi devenu l'un des plus gros groupes automobiles valorisé à plus de 25 milliards d'euros. Le groupe, dont le siège est établi aux Pays-Bas, compte plus de 250 000 salariés et est présent dans plus de 130 pays.

Stellantis est composé de 14 marques, ce qui permet de couvrir une large part de marché. On retrouve donc des marques généralistes comme Peugeot, Opel, Citroën ou Fiat, mais également des marques premium comme Alfa Romeo, DS automobiles ou Lancia, ainsi que des marques emblématiques d'Amérique du Nord comme Jeep, Dodge, Ram et Chrysler.

D'après une étude menée par EY sur la période de janvier à décembre 2024, Stellantis se positionne au deuxième rang derrière VW en termes de vente de voitures et de vans en Europe avec 2 millions de véhicules vendus (EY, 2024). Porté par son plan stratégique Dare Forward 2030, le groupe affiche des ambitions fortes en termes de durabilité, d'innovation et de transformation digitale. L'objectif de l'entreprise est d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2038, tout en développant de nouveaux services liés à la connectivité et à la mobilité, ce qui représente une part croissante de son chiffre d'affaires.

Dans ce contexte de transition énergétique, Stellantis redessine son mode de distribution. Depuis 2023, le groupe travaille, dans certains marchés européens, à un basculement vers le

modèle d'agence. C'est une organisation qui modifie en profondeur la relation entre les constructeurs et ses distributeurs, et qui pousse la montée en puissance des ventes en ligne. Cela s'inscrit donc dans une stratégie de contrôle de l'expérience client, d'optimisation de la performance commerciale, et d'accompagnement du secteur automobile vers des pratiques plus durables et plus numériques.

1.2.2 Stratégie globale

Stellantis est donc issu de la fusion entre PSA (Peugeot, Citroën, etc.) et FCA (Fiat Chrysler Automobiles) et se positionne activement sur le marché des véhicules électriques avec des stratégies visant à répondre aux exigences du marché tout en maintenant sa compétitivité. L'entreprise a annoncé des objectifs ambitieux pour l'électrification de ses gammes de véhicules. Dans sa stratégie "Dare Forward 2030", Carlos Tavares, ancien CEO de Stellantis jusqu'au 28 Mai 2025, a déclaré :

“Futur champion du secteur automobile dans la lutte contre le changement climatique, Stellantis compte atteindre une empreinte carbone neutre à l'horizon 2038, avec une réduction de 50% d'émissions d'ici 2030. En assumant un rôle de leader en matière de décarbonation, doublé d'un pas décisif dans l'économie circulaire, nous contribuons à un avenir durable. Nous préparons les conditions pour atteindre 100% de véhicules électriques (BEV) vendus en Europe et 50% aux États-Unis à l'horizon 2030 pour contribuer à cette position de leader.” (Stellantis, 2022).

Pour soutenir ce plan, Stellantis a alloué un budget total de plus de 50 milliards d'euros sur la décennie 2021-2030 pour l'électrification et le développement logiciel, incluant des investissements en capital et des partenariats stratégiques, avec 30 milliards d'euros déjà engagés en 2025 pour développer des plateformes électriques et des technologies logicielles avancées (Stellantis, 2021).

Stellantis a également opté pour une stratégie multimarque, permettant à différentes marques du groupe, telles que Peugeot, Fiat, Jeep et Chrysler, de proposer des véhicules électriques tout en utilisant des plateformes technologiques communes. Cela permet d'optimiser la production et de réaliser des économies d'échelle.

En parallèle, Stellantis a formé des partenariats stratégiques avec des entreprises telles que TotalEnergies et Engie pour déployer des bornes de recharge. Par exemple Free2Move, la

marque de mobilité de Stellantis, utilise des stations de recharge appartenant à TotalEnergies pour son service de partage de voiture électrique à Paris, ce qui rend l'accès à des points de charge plus simple (Stellantis, 2021). Alexis Vovk, Directeur général Marketing & Services de TotalEnergies a déclaré :

“En plaçant plus que jamais le client au cœur de nos stratégies, ce renouvellement illustre des valeurs communes aux deux Groupes : l'esprit d'équipe, la performance et le goût de l'innovation. Ce partenariat étendu démontre également notre volonté conjointe de rendre la mobilité électrique accessible à tous, mettant ainsi nos expertises au service de nos engagements respectifs pour répondre à l'enjeu climatique” (Stellantis, 2021).

Ces initiatives sont cruciales pour surmonter l'un des principaux obstacles à l'adoption des véhicules électriques : le manque d'infrastructure de recharge rapide et accessible.

Par ailleurs, Stellantis a mis en place des stratégies pour faciliter l'approvisionnement de batteries et pour limiter leur dépendance vis-à-vis des fournisseurs asiatiques. En 2022, le groupe a annoncé un partenariat avec Samsung SDI pour créer une coentreprise appelée “StarPlus Energy” de production de batteries. Ce modèle permet de réduire les coûts de production, ce qui est un facteur clé de viabilité dans un secteur où les marges sont souvent serrées. Ce partenariat poursuit une logique d'intégration verticale comme celle adoptée par certains concurrents chinois, mais en mettant l'accent sur la durabilité (Stellantis, 2023).

Etant donné que Stellantis ne se limite pas à l'Europe, le groupe cherche à s'imposer sur d'autres marchés. Aux États-Unis, par exemple, il met l'accent sur la marque Jeep avec ses modèles 4x4, hybrides rechargeables, et sur la marque Ram, avec le lancement de son pick-up entièrement électrique, le Ram 1500 REV. Toutes ces initiatives visent à répondre à la demande croissante des véhicules électriques dans les segments des SUV et des véhicules utilitaires lourds, segments traditionnellement dominés par des moteurs thermiques.

En conclusion, Stellantis adopte une stratégie ambitieuse et diversifiée pour se positionner sur le marché des véhicules électriques. Avec une approche multimarque, une production de batteries et des infrastructures de recharge en expansion, le groupe cherche à devenir un acteur majeur de la mobilité électrique.

1.3 Objectifs de l'analyse

Ce mémoire a pour objectif d'analyser la manière dont Stellantis organise sa transition vers les véhicules électriques, en coordonnant de façon cohérente ses choix financiers, industriels et commerciaux. En raison de l'augmentation des réglementations, de la pression concurrentielle et de l'évolution automobile, le groupe est contraint de redéfinir ses priorités stratégiques, ses modes de financement et ses relations commerciales pour pouvoir maintenir sa compétitivité.

Donc le but est d'identifier les leviers spécifiques mobilisés par Stellantis pour réussir cette transition. Ces leviers incluent notamment le recours à des financements ciblés comme les obligations vertes, l'utilisation stratégique des ressources internes générées par les ventes thermiques à forte marge, les investissements massifs en recherche et développement, le déploiement de nouvelles plateformes industrielles compatibles avec les véhicules électriques, ou encore la refonte des modèles de distribution à travers l'introduction du modèle d'agence et la digitalisation de l'expérience client.

Cependant, l'analyse cherche surtout à comprendre leur articulation, donc le cœur de cette étude porte sur la cohérence stratégique de l'ensemble. Il s'agit de montrer comment les choix financiers réalisés par l'entreprise, tels que la mobilisation de fonds via l'endettement vert ou l'autofinancement, sont utilisés pour soutenir des investissements industriels structurels comme la construction de gigafactories ou le développement de solutions logicielles embarquées. Ces investissements, à leur tour, conditionnent l'évolution des modèles commerciaux, en imposant par exemple une montée en gamme technologique, une gestion centralisée de la relation client ou encore une meilleure exploitation des données.

En conclusion, le mémoire montre comment la stratégie de transition électrique de Stellantis ne repose pas sur des projets isolés mais bien sur des démarches pensées de manière cohérente. Cette logique constitue pour nous une transition réussie.

2. Évolution du modèle de distribution

2.1 Organisation héritée du réseau commercial

La création du groupe Stellantis début 2021 a donné naissance à un conglomérat automobile regroupant 14 marques et présent sur plus de 130 marchés.

L'un des plus gros défis après cette fusion était de rationaliser le réseau de distribution. Historiquement, chaque groupe avait son propre réseau de distribution qui était structuré autour de concessions indépendantes, avec ses contrats, ses techniques commerciales, les standards de marque et des infrastructures propres. Logiquement cette fusion a donné lieu à un réseau dense mais redondant, avec des pratiques différentes entre les marques et surtout des coûts fixes particulièrement lourds, notamment dus à la duplication structurelle (showrooms, ateliers, personnels).

Tout d'abord, la densité du réseau issu des deux entités, a généré des doublons géographiques surtout dans les grandes villes en Europe comme Paris, Bruxelles ou Milan où plusieurs concessions Stellantis qui étaient historiquement concurrentes comme Peugeot et Fiat se retrouvent implantées à quelques kilomètres les unes des autres. Ce qui engendre une concurrence au sein du même groupe qui est susceptible d'affaiblir la rentabilité des points de ventes en brouillant l'image de la marque (Stellantis, 2024). Le rapport annuel de Stellantis souligne que la saturation du marché européen freine les effets de la synergie qui étaient escomptés, en raison d'un *“héritage organisationnel fragmenté, avec une couverture territoriale peu optimisée”* (Stellantis, 2024).

Ensuite, l'organisation héritée est marquée par une hétérogénéité des pratiques. Avant la fusion, chaque marque structurait de manière autonome ses relations avec les distributeurs, comme les types de contrats (exclusifs, multimarques, distributeurs indépendants, agents), outils de pilotage, formation des équipes commerciales, services numériques, ... Cela pouvait générer des incohérences opérationnelles importantes compliquant toute tentative d'harmonisation du parcours client. L'empilement de contrats de distribution aux logiques différentes qui sont parfois sur un même territoire rend difficile l'implémentation de solutions digitales ou l'uniformisation des services proposés aux clients finaux (Leone, 2023).

Enfin, cette structure héritée engendre des coûts fixes, des charges liées à l'immobilier, à la logistique, à l'entretien des showrooms, mais aussi aux équipes commerciales et techniques.

Par exemple, le rapport annuel de Stellantis pour 2021, soit leur première année post-fusion, évoque des montants tels que 400 millions pour la logistique, 500 millions pour le marketing (Stellantis, 2021). Dans un contexte de transition vers l'électrification, où la rentabilité des modèles électriques reste plus faible que celle des véhicules thermiques, cette rigidité structurelle constitue un frein financier majeur.

En résumé, dès la fusion entre PSA et FCA en 2021, Stellantis a hérité d'un réseau de distribution dense. Chaque entité disposait de son propre réseau de distribution, ce qui a conduit à une architecture commerciale fragmentée, des redondances géographiques, une hétérogénéité des pratiques contractuelles, et des charges fixes élevées. Ce modèle traditionnel encore fort implanté a directement été identifié comme un frein à l'intégration post-fusion, à la digitalisation du parcours client et à la rationalisation des coûts. C'est dans ce contexte hérité que Stellantis a amorcé, dès 2023, l'expérimentation d'un nouveau modèle de distribution basé sur un système d'agence, dont l'analyse fera l'objet de la section suivante.

2.2 Expérimentation du modèle d'agence

Le modèle d'agence a été conçu et juridiquement initié dès 2021, peu après la fusion de PSA et FCA. Stellantis a alors informé son réseau européen de la résiliation anticipée des contrats de distribution traditionnels. Après ces deux années de préparation contractuelle et de structuration digitale, le groupe a lancé la mise en œuvre opérationnelle du modèle d'agence en septembre 2023 dans quatre marchés européens pilotes : la Belgique, les Pays-Bas, l'Autriche et le Luxembourg. Ils ont été choisis pour leur maturité numérique, leur taille gérable et leur moindre dépendance historique à des réseaux complexes. À cette occasion, Stellantis a signé plus de 8 000 mandats de vente et 25 000 mandats après-vente couvrant l'ensemble de ses marques (Reuters, 2023). Ces chiffres illustrent l'ampleur logistique et juridique de la transition vers ce nouveau modèle.

Cette première phase concrétise un tournant stratégique annoncé dès 2021 dans le cadre du plan "Dare Forward 2030". L'objectif est donc de redéfinir les modalités de distribution des véhicules neufs en remplaçant progressivement le modèle traditionnel de concession par un système d'agence. Comme expliqué précédemment, dans le modèle classique, le distributeur achète le véhicule, fixe son prix de vente et gère sa revente sous sa propre responsabilité. Le modèle d'agence quant à lui repose sur un mandat commercial. Dans ce cadre, le distributeur

vend au nom du constructeur, qui conserve la propriété du véhicule jusqu'à sa livraison finale, fixe les prix de vente, encaisse directement les paiements, et contrôle la relation client.

Parmi les objectifs prioritaires, la centralisation de la relation client est un objectif clé de ce dispositif. Grâce à une plateforme numérique unifiée, Stellantis veut suivre son client tout au long de son parcours, que ce soit la configuration du véhicule, la réservation, le paiement, la livraison et l'après-vente. Selon le plan Dare Forward 2030, cette logique vise à générer 4 milliards d'euros de revenus de services digitaux d'ici 2027. Et d'ici 2030, ils visent à doubler leurs ventes en lignes en Europe en passant de 100 000 à plus de 200 000 ventes digitales annuelles (Stellantis, 2025).

Le deuxième point majeur concerne la fixation des prix. Contrairement au modèle concessionnaire, où chaque distributeur pouvait ajuster les tarifs, Stellantis impose désormais une tarification unique, centralisée par pays. Cela lui permet d'améliorer sa rentabilité opérationnelle, en particulier via l'optimisation de la marge. Selon une étude menée par Roland Berger (2019), la mise en œuvre progressive de ce modèle peut générer un gain immédiat de 1 à 2 points de marge opérationnelle à court terme, et jusqu'à +10 points une fois le modèle arrivé à maturité. En d'autres termes, Stellantis gagne 1 à 2 € de plus pour chaque 100 € de vente, car il paie moins ses distributeurs. À long terme, avec tous les gains cumulés (stock, digital, services), il pourrait gagner jusqu'à 10 € de plus sur 100 €. Ces projections s'appuient sur une analyse fine de la structure des coûts dans le modèle traditionnel de concessionnaire et sur les bénéfices attendus d'un système intégré, centralisé et digitalisé.

Dans le modèle classique, les concessionnaires achètent les véhicules à un prix d'usine et les revendent de leur côté en appliquant une marge commerciale moyenne de 8 à 12% du prix catalogue (Berger, 2019). Cette marge représente un coût direct important pour le constructeur, qui doit la céder pour garantir la motivation de son réseau de vente. Cependant, dans le modèle d'agence, le distributeur ne prend pas possession du véhicule, il agit comme un mandataire commercial qui est rémunéré par une commission fixe plus faible, généralement entre 4 et 5% du prix de vente (Berger, 2019). Stellantis récupère donc une partie significative de la valeur de la transaction, ce qui se traduit par une augmentation de la marge brute sur chaque véhicule vendu.

Un autre pilier du modèle d'agence est la suppression du stock concessionnaire étant donné que le constructeur conserve la propriété des véhicules jusqu'à leur livraison finale. Cela diminue considérablement le besoin de fonds de roulement pour les agents et limite donc le

risque financier lié aux invendus, tout en améliorant l'efficacité logistique. À terme, Stellantis ambitionne une réduction de 50 % de ses coûts de distribution en Europe, comme indiqué dans son plan stratégique (Stellantis, 2022).

Cette première phase d'expérimentation a donc posé les bases d'un nouveau modèle économique pour Stellantis, reposant sur un meilleur contrôle de la chaîne de distribution, une stratégie de vente omnicanale et une captation de valeur à chaque étape du parcours client. Cependant, si les ambitions affichées étaient élevées, leur concrétisation à grande échelle a fait face à plusieurs freins structurels, juridiques et sociaux. La transition vers le modèle d'agence, bien qu'opérationnelle dans certains marchés pilotes, a suscité des résistances dans d'autres pays européens. En 2025, Stellantis a ainsi annoncé un gel partiel du déploiement du modèle, révélant les tensions entre innovation stratégique et rigidité institutionnelle. Ces limites seront analysées dans la section suivante.

2.3 Freins au changement

Si le modèle d'agence présente de nombreux avantages économiques et stratégiques indéniables, sa mise en œuvre opérationnelle s'est révélée bien plus complexe qu'anticipé. Cette transition structurelle, destinée à recentraliser la relation client et optimiser les coûts de distribution, s'est heurtée à une série de résistances internes et externes ayant ralenti, voire gelé, son déploiement dans plusieurs pays européens dès 2025. Alors que le modèle a pu être activé dès septembre 2023 dans les quatre pays pilotes (Belgique, Pays-Bas, Luxembourg et Autriche). Il a dû être suspendu dans plusieurs marchés européens (France, Italie, Allemagne, Espagne et Pologne) où les tensions avec les distributeurs se sont intensifiées face à la perspective d'une baisse de leurs marges et à la perte de contrôle sur la relation client. Ces réseaux, historiquement implantés et dotés d'un fort pouvoir de négociation, ont exprimé leur hostilité au projet. En parallèle, la complexité des systèmes informatiques nécessaires au fonctionnement du modèle d'agence, combinée à des incertitudes juridiques sur l'encadrement des contrats d'agents dans le cadre du règlement (UE) 2022/720, a accentué les blocages. Nous reviendrons plus en détail sur ces freins.

Le premier frein majeur a été l'opposition des concessionnaires historiques. Ces derniers, historiquement rémunérés par une marge de 8 à 12 % du prix catalogue (Roland Berger, 2019), voyaient leur rentabilité menacée par le passage à une commission fixe de 4 à 5 % dans le

modèle d'agence (Capgemini, 2020). Ce changement s'est traduit par la suppression complète des marges variables liées à la performance commerciale, qui constituaient auparavant un levier essentiel d'optimisation pour les distributeurs (volumes, remises, bonus d'objectifs). Dans le modèle d'agence, bien que les concessionnaires n'assument plus la détention des stocks ni les coûts associés ils reçoivent désormais une rémunération plafonnée, appelée « rémunération de service », versée pour chaque véhicule livré, quel que soit le contexte de vente. Ce type de rémunération fixe peut détériorer leur rentabilité en cas de baisse volumes. Malgré une marge prévisible et la suppression de certains coûts, ce compromis jugé insuffisant par les distributeurs, explique la forte opposition à ce type de réseau. En mai 2025, face à la pression du réseau, Stellantis a annoncé le gel de la bascule vers le modèle d'agence dans l'ensemble des pays européens hors marchés pilotes (Reuters, 2025).

Afin d'aider à l'acceptation du modèle et de réduire les frictions sociales, Stellantis a été contraint de négocier des compensations comme la garantie de rachat des stocks, la révision des barèmes de commission, et des soutiens marketing ciblés (Reuters, 2025). Bien que les montants exacts ne soient pas rendus publics, ces mesures ont contribué à alourdir les charges du groupe.

En parallèle, Stellantis a dû gérer directement la gestion des stocks de véhicules de démonstration et d'exposition alors qu'auparavant elle était assurée par les concessionnaires. Ce transfert s'est traduit par une hausse de 1,3 milliard d'euros de stocks entre le rapport annuel de 2023 et 2024 en passant de 11,8 milliards à 13,1 milliards d'euros, ainsi qu'un besoin en fonds de roulement accru de 1,6 milliard. Ces éléments ont pesé sur la liquidité du groupe. Le premier semestre de 2025 a ainsi été marqué par un montant de 3,3 milliards d'euros de charges exceptionnelles avant impôts (Reuters, 2025), dont une part significative entre 40 et 50% (Reuters, 2025) est lié à la réorganisation du réseau commercial dans le cadre du gel partiel du modèle d'agence. Cela inclut les compensations versées aux distributeurs, la reprise des stocks, la formation des agents, ainsi que les surcoûts informatiques liés au maintien temporaire d'un double système (Stellantis, 2025).

En termes de résultats, la pression financière de cette mutation est réelle, le résultat net de Stellantis a chuté de 18,6 milliards en 2023 à 5,5 milliards en 2024 soit une baisse de pratiquement 70% (Stellantis, 2025). Cette baisse intervient après deux années qui ont été exceptionnelles pour Stellantis (6,8 Mds € de bénéfices en 2022 et 18,6 Mds € en 2023), ce qui démontre l'impact financier massif du changement de modèle commercial. Cette tendance s'est

maintenue jusqu'au premier semestre 2025, période marquée par le gel du modèle d'agence en mai 2025. Stellantis a récemment annoncé une perte nette de 2,3 milliards d'euros, une première depuis sa création en 2021 (Stellantis, 2025).

Un autre frein majeur au développement du modèle d'agence réside dans les incertitudes réglementaires européennes, notamment depuis l'entrée en vigueur du règlement UE 2022/720 sur les accords verticaux, accompagné des lignes directrices (Vertical Guidelines) publiées par la Commission européenne en mai 2022. Ces textes précisent dans quelles conditions un contrat entre un constructeur et un distributeur peut échapper à l'interdiction des ententes anticoncurrentielles prévue à l'article 101(1) du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE). L'un des points clés de cette réglementation est la reconnaissance du statut d'« agent véritable ». Seuls ces agents peuvent être exemptés des règles de concurrence strictes imposées aux distributeurs classiques. En d'autres termes, si un vendeur ici appelé «agent» ne prend pas de risque financier, comme par exemple, ne paie pas les voitures à l'avance, ne prend pas en charge les frais de stockage ou de publicité, alors l'entreprise (Stellantis) peut fixer librement les prix et contrôler toute la relation avec le client, sans problème. Cependant, si le vendeur commence à payer pour le stock des voitures, ou s'il doit financier d'autres opérations, alors il n'est plus considéré comme un véritable agent. Dans ce cas, le texte de loi considère qu'il est un distributeur classique et là Stellantis n'a plus le droit d'imposer les prix ou de contrôler entièrement les ventes.

Pour éviter des problèmes juridiques, Stellantis doit faire très attention à la manière dont les contrats sont rédigés dans chaque pays, pour s'assurer que ses vendeurs ne prennent pas de risque. Cela ralentit le déploiement du modèle d'agence, car chaque marché a ses propres règles à respecter.

En conclusion, la transition vers le modèle d'agence chez Stellantis, bien qu'attractif sur le plan économique et stratégique, a été freinée par l'opposition des concessionnaires face à la baisse de leurs marges et à la perte d'autonomie, ainsi que par des charges financières importantes pour Stellantis (stocks, compensations, systèmes informatiques). Les incertitudes réglementaires liées au Règlement UE 2022/720 et aux Vertical Guidelines ont également compliqué le déploiement, nécessitant une adaptation des contrats pour respecter le statut d'agent véritable. Malgré des mesures compensatoires, la perte nette de 2,3 milliards d'euros au premier semestre 2025 témoigne des défis persistants, suggérant un ajustement stratégique pour concilier innovation et stabilité du réseau.

3. Besoin d'investissements liés à l'électrification

Comme nous l'avons vu dans la revue littéraire, la transition vers les véhicules électriques ne repose pas seulement sur des décisions technologiques ou réglementaires. En effet, cette transition implique une transformation profonde de la structure de production, des infrastructures et des compétences. Pour un constructeur comme Stellantis, cette transition nécessite d'importants investissements industriels. En amont pour la production de batteries, de plateformes et de moteurs mais aussi en aval pour les infrastructures de recharge, la formation du réseau et la digitalisation.

L'objectif de cette section est d'examiner l'importance et la nature des investissements effectués par Stellantis afin de soutenir sa stratégie d'électrification dans un environnement de concurrence internationale intense, d'incertitude macroéconomique et une pression réglementaire accrue.

3.1 Développement des capacités industrielles

Pour réussir sa transition vers la mobilité électrique, Stellantis a élaboré un vaste programme d'investissements visant à adapter et à étendre son parc industriel. L'accent est mis ici sur les sites financés directement par le groupe. Ces investissements concernent à la fois la mise à niveau des usines traditionnelles, la transformation des lignes thermiques et l'amélioration de la capacité à produire des véhicules électriques en volume.

Depuis 2020, dans le cadre du plan stratégique Dare Forward 2030, Stellantis a investi plus de 3,8 milliards d'euros dans la modernisation et l'électrification de sept sites industriels clés, afin de développer ses capacités de production de véhicules et de composants électriques.

L'investissement majeur dans les usines concerne celle de Kénitra, située au Maroc. Celle-ci a bénéficié d'une extension de 1,2 milliard d'euros annoncée en juillet 2025. Il s'agit aujourd'hui de la principale unité de production de Stellantis dédiée à l'électrification. Avec une extension lancée en juillet, Stellantis vise à doubler sa capacité de production pour atteindre 535 000 véhicules par an, toutes catégories confondues (thermiques, hybrides, électriques). Cet investissement constitue le plus important du groupe dans la région Moyen-Orient et Afrique.

Ce programme soutient plusieurs étapes clés : la production de batteries pour véhicules électriques, la fabrication de moteurs hybrides, et une production locale portée à 75 % d'ici 2030, afin de réduire la dépendance aux importations.

Le choix du Maroc repose sur plusieurs avantages stratégiques liés à la charte de l'investissement et aux politiques industrielles du pays. En effet, un dispositif de « guichet unique » facilite l'installation, l'extension et l'obtention des autorisations administratives et environnementales, permettant ainsi de passer de l'accord initial en 2015 à l'inauguration de l'extension en 2025, soit en moins de six ans. De plus, la charte assure des exonérations fiscales et douanières, notamment sur l'impôt sur les sociétés, la TVA et les droits de douane pour l'importation d'équipements et l'exportation de véhicules finis. Ces mesures réduisent considérablement le coût de production des véhicules électriques fabriqués à Kénitra. À titre d'exemple, pour un véhicule électrique d'un prix d'usine de 30 000 €, l'absence d'accord entraînerait un droit de douane de 10 %, soit 3 000 €. Grâce à l'accord UE-Maroc, ce droit est supprimé, générant une économie de 3 000 € par unité.

En parallèle, le groupe a massivement investi dans la production de batteries via ses coentreprises. En 2024, Stellantis a injecté environ 1,1 milliard d'euros supplémentaires dans ses joint-ventures dédiées aux batteries : ACC en Europe, NexStar Energy au Canada et StarPlus Energy aux États-Unis. Ces investissements visent à construire des gigafactories et à sécuriser l'approvisionnement en batteries.

Il est important de souligner que ces investissements industriels massifs ont pesé sur les flux de trésorerie et la rentabilité en 2024. En effet, le free cash-flow industriel est devenu nettement négatif à hauteur de 6 milliards d'euros en 2024, alors qu'il était positif à 12,9 milliards d'euros un an plus tôt.

3.2 Investissement en infrastructure et compétence

Depuis le lancement de son plan Dare Forward 2030 en 2022, Stellantis engage une transformation structurelle pour accompagner la montée en puissance du véhicule électrique. Cette transition implique non seulement des usines, mais aussi des infrastructures de recharge, des outils numériques, et surtout, une reconversion massive des compétences internes.

Du côté des infrastructures, conscient que le succès commercial des véhicules électriques passe par un accès facile à la recharge, le groupe a lancé plusieurs initiatives de bornes de recharge publiques. Par exemple le projet Atlante développé avec NHOA (acteur technologique mondial basé en France et en Italie, spécialisé dans les solutions de stockage d'énergie et la mobilité électrique) via la coentreprise Free2Move eSolutions. Ce projet a pour but de développer 5 000 bornes de recharge rapide pour 2025 et plus de 35 000 d'ici 2030 en Europe du Sud. Ces réseaux, alimentés en énergie verte et dotés de solutions de stockage, offrent des conditions préférentielles aux clients de Stellantis. Le financement de ces bornes repose en grande partie sur des coentreprises et partenariats, limitant l'investissement direct de Stellantis, même si le groupe a inclus ces projets dans son plan global de 30 milliards € d'investissements sur 2021-2025 dédiés à l'électrification et aux logiciels. Ces dépenses d'infrastructure sont pour l'essentiel enregistrées en immobilisations (Capex) ou en prises de participation, ce qui a contribué à alourdir négativement les flux de trésorerie en 2024 de l'entreprise malgré un bénéfice net positif. En effet, sur l'exercice 2024, Stellantis a réalisé 156,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour 5,5 milliards d'euros de bénéfice net, mais ses importantes dépenses d'investissement ont pesé sur la trésorerie. Ces efforts se sont intensifiés en 2025, où le groupe a subi une perte nette de 2,3 milliards d'euros au premier semestre 2025, en grande partie à cause de charges exceptionnelles liées à l'électrification. (Stellantis, 2025)

En parallèle, Stellantis a investi dans le capital humain et les compétences afin d'accompagner cette transition énergétique. Conformément au principe « *No One Left Behind* » du plan Dare Forward 2030, le groupe a mis en place des centres de formation spécialisés. Par exemple un "Battery Training Center" a ouvert à Douvrin en France pour reconvertir les ouvriers des moteurs thermiques vers la fabrication des batteries. Depuis 2023, ce centre accueille des promotions de 40 salariés en reconversion qui vont suivre un cursus intensif de 400 heures. D'ici fin 2025, 600 employés formés dans ce centre devraient rejoindre une usine de batteries.

Plus largement, Stellantis a créé deux académies internes mondiales : l'Electrification Academy (modules e-learning sur l'électrification et la e-mobilité) et la Data & Software Academy. En 2022, l'Electrification Academy a formés 56 700 employés aux technologies des véhicules électrifiés tandis que la Software Academy (lancée en 2022) monte en puissance avec plus de 1 000 employés formés par an aux métiers du logiciel. Au total, sur la seule année 2024, plus de 122 900 salariés ont suivi une formation liée aux technologies BEV (batteries, motorisations électriques, sécurité haute tension, etc) afin d'adapter leurs compétences. Enfin,

8 348 employés supplémentaires ont été spécifiquement formé via la Software Academy. Ces investissements dans le capital humain, bien que stratégiques à long terme, pèsent à court terme sur les résultats. Stellantis précise que les programmes de reconversion de ses effectifs ont contribué aux charges exceptionnelles enregistrées sur la période de transition.

4. Financement de la transition électrique

Dans le cadre de sa transition vers le véhicule électrique, Stellantis s'appuie sur une combinaison soigneusement articulée de financements internes et externes.

4.1 Financement Interne

Dès sa première année, le groupe Stellantis a dégagé un résultat net sur une base pro forma d'environ 13,4 milliards d'euros avec une marge opérationnelle de 11,8% (Stellantis 2022). Cette solide rentabilité s'est encore renforcée les années suivantes procurant ainsi au groupe une solide base d'autofinancement pour investir dans l'électrification. En 2022, le constructeur a réalisé un bénéfice net record de 16,8 milliards d'euros, en hausse de +26 % par rapport à 2021 (Stellantis 2023). La marge opérationnelle courante a atteint 13,0 %, dépassant déjà l'objectif fixé par le plan Dare Forward pour 2030, à savoir le maintien d'une marge opérationnelle courante supérieure à 10% chaque année jusqu'en 2030. Signe de sa puissance financière, Stellantis a généré 10,8 milliards d'euros de free cash-flow industriel en 2022. Ces résultats records ont alimenté le financement interne de la transition énergétique : le groupe a pu accélérer la mise en œuvre de son plan Dare Forward 2030 et ses investissements dans l'électrification et les logiciels, prévus à plus de 30 milliards d'euros sur 2022-2025.

En 2023, la performance financière s'est encore améliorée, procurant ainsi des ressources supplémentaires à Stellantis pour financer sa transition électrique. En effet, le chiffre d'affaires a augmenté de 6% et le bénéfice net a atteint un nouveau record de 18,6 milliards d'euros, soit 11% de plus que l'année précédente (Stellantis 2024). Ces importants flux de trésorerie sont principalement générés par les véhicules thermiques à forte marge aux États-Unis, comme l'ancien CEO de Stellantis Carlos Tavares l'a exprimé lors d'une conférence pour Yahoo Finance en mars 2022 :

“ *Our EV game plan needs to leverage our internal-combustion business*” (Yahoo Finance, 2022).

Les marques telles que Jeep, Ram et Dodge sont les marques les plus profitables en Amérique du Nord et représentaient à elles seules plus de 50% du résultat opérationnel du groupe en 2022. La marge opérationnelle en Amérique du Nord (région dans laquelle ces 3 marques sont dominantes) était de 14,4% en 2023, ce qui était bien supérieure à la moyenne du groupe en Europe de 9%. Stellantis a ainsi dégagé d'importants flux de trésorerie, lui permettant de financer sur fonds propres le développement de nouvelles plateformes 100% électriques, la construction de gigafactories (via coentreprises), et le lancement de modèles électrifiés dans ses 14 marques. Ces ressources internes ont été le principal moteur du financement de la transition lors de cette phase, couvrant une bonne part des dépenses R&D et investissements industriels liés aux véhicules électriques.

Si la transition vers les véhicules électriques a été partiellement autofinancée grâce à leurs bénéfices records de 2021 à 2023, la situation s'est nettement dégradée à partir de 2024, diminuant donc la capacité d'autofinancement de Stellantis. Le groupe a subi une forte baisse de ses ventes avec une diminution de 12% du volume livré. Cette diminution est en partie due à des trous dans la gamme pendant la transition vers de nouveaux modèles électriques mais également dû à des réductions volontaires de stocks. En 2024, le chiffre d'affaires du constructeur a chuté de 17%, et le bénéfice est tombé à 5,5 milliards d'euros, ce qui représente une diminution de 70% par rapport à 2023. La rentabilité s'est également effondrée avec des résultats opérationnels diminuant de 64% et des marges opérationnelles passant à 5,5% en 2024, ce qui est bien en-dessous des marges des années précédentes et de celle de 10% visée initialement par le plan Dare Forward.

En conséquence à cette baisse de profit, les flux de trésorerie se sont également détériorés et Stellantis a enregistré en 2024 un free cash-flow industriel négatif de 6 milliards d'euros. En d'autres termes, les dépenses opérationnelles, les investissements et l'augmentation des besoins de fonds de roulement liés aux ajustements de production et à l'augmentation des stocks ont excédé les cash flows générés par le groupe. Comme mentionné dans la théorie, dans un secteur industriel tel que le secteur automobile, un cash-flow négatif est préoccupant car la capacité à générer des liquidités est cruciale pour financer en continu les programmes de nouveaux véhicules et l'outil industriel.

Cette baisse d'autofinancement s'est prolongée début 2025. Ce 21 juillet 2025, Stellantis a anticipé une perte nette de 2,3 milliards d'euros pour le premier semestre de l'année. De plus, le free cash-flow industriel prévu est de -3 milliards d'euros à mi-2025. Malgré cela, Stellantis conserve une trésorerie industrielle de près de 50 milliards (Stellantis 2025), ce qui lui permet de traverser la phase de transition sans risque immédiat de liquidités. Pour préserver ses ressources internes, le constructeur a commencé à resserrer sa politique financière : le dividende versé en 2025 au titre de 2024 a été réduit de plus de moitié 0,68 € par action, contre 1,34 € l'année précédente (Yahoo Finance 2025) tandis que les rachats d'actions sont suspendus dans un avenir proche. Ces mesures visent à conserver le maximum de trésorerie dans l'entreprise pour faire face aux investissements et aux dépenses de la transition énergétique, à défaut de pouvoir compter sur le seul autofinancement courant.

4.2 Financement externe

En parallèle, Stellantis a mobilisé d'importants financements externes pour soutenir sa transition vers le véhicule électrique. Le groupe a eu recours à des instruments de dette traditionnels (obligations classiques), en développant un financement « vert » spécifiquement dédié à l'électrification.

4.2.1 Dette classique et bancaire

Stellantis a mobilisé des obligations classiques via un programme d'émissions de titres à moyen terme en euros (EMTN) pour financer sa transformation, notamment la conversion d'usines, le développement de plateformes et la R&D électrique. Le programme est un cadre juridique et financier qui permet à Stellantis d'émettre des obligations de manière souple, progressive et récurrente, sans devoir rédiger un nouveau prospectus à chaque émission. Bien que ces émissions ne soient pas considérées comme "vertes", elles contribuent au programme d'investissement consacré à l'électrification, d'un montant plafonné à 30 milliards d'euros d'ici 2025.

En mars 2021, à peine deux mois après sa création, Stellantis lance sa première émission obligataire "post fusion" en profitant des taux très bas pour asseoir sa structure financière. Il s'agit d'une tranche de 1,25 milliard d'euros à 6 ans avec un coupon fixe de 0,625% par an

faisant partie du plan EMTN (émissions de titres à moyen terme en euros). Cette première émission a été suivie par trois autres émissions majeures en euros en 2021 : 1 milliard à 2,75% pour une maturité de 11 ans, 1,25 milliard à 1,25% pour une maturité à 12 ans et enfin, 1,25 milliard à 0,75% pour une maturité de 8 ans (Stellantis EMTN 2024). Cette levée de dette visait à renforcer la trésorerie du nouveau groupe afin de financer ses investissements initiaux, dont le démarrage des programmes d'électrification hérités de PSA et FCA.

En juin 2023, Stellantis émet une autre obligation classique de 1,25 milliard d'euros à 8 ans avec un coupon de 4,25%. En 2024, trois nouvelles tranches totalisant 2,75 milliards d'euros sont émises. Ces fonds renforcent la capacité d'investissement de Stellantis dans son plan industriel, notamment le déploiement de gigafactories de batteries en Europe et les lancements de nouveaux modèles électriques.

Enfin, en juin 2025 Stellantis a émis deux nouvelles tranches sous son programme EMTN pour un total de 1,5 milliard d'euros. La première tranche de 800 millions vient à échéance en juin 2035 avec un coupon de 4,625% et la seconde de 700 millions arrive à échéance en juin 2031 avec un coupon plus bas de 2,875% (Stellantis 2025). Ces émissions font toujours partie du programme EMTN doté d'un plafond de 30 milliards d'euros pour 2025, ce qui offre à Stellantis la capacité d'émettre rapidement des obligations adaptées à ses besoins de refinancement et d'investissement (Stellantis EMTN 2025). Selon le directeur financier Doug Ostermann, ces émissions ont permis de refinancer les obligations arrivant à échéance en 2025 tout en levant des fonds supplémentaires pour anticiper les investissements, car "les marchés étaient favorables". Il a souligné que Stellantis dispose d'un "bilan solide" et a choisi de lever plus de dettes que les remboursements de l'année afin de sécuriser sa liquidité pendant cette phase de fortes sorties de trésorerie liées aux investissements (dont l'électrification accélérée de la gamme). Cette gestion prudente vise à conserver un "forteresse financière" pour affronter la volatilité du secteur. (The Desk 2025)

Concernant les emprunts bancaires, un acteur clé pour Stellantis est la Banque européenne d'investissement (BEI). Depuis 2020, cette banque a prêté 1,25 milliard d'euros à Stellantis (FCA en 2020) sous forme de prêt à taux fixes très avantageux. Ces financements BEI, à taux avantageux grâce à la notation AAA de la banque, couvrent jusqu'à 75% des investissements de certains projets VE et ont des durées de 5 à 7 ans. Ce sont majoritairement des prêts labellisés "EIB Green Loan" car ils sont 100% dédié à l'action climat (European Investment Bank 2023).

4.2.2 Obligations vertes

En plus des obligations classiques, en 2023, Stellantis a instauré un cadre de financement vert conforme aux principes ICMA des obligations vertes qui sont émises sous le programme EMTN car elles respectent le Green Bond Framework de Stellantis. Dans ce cadre, le groupe a lancé ses premières obligations vertes en profitant de sa bonne note de crédit BBB+. Le groupe émet pour la première fois sur le marché des obligations vertes pour un montant de 1,25 milliard d'euros avec comme date d'échéance le 14 mars 2030 (maturité de 7 ans) et un coupon fixe de 4,375%. Une seconde émission verte de 500 millions d'euros a lieu un an plus tard en mars 2024 avec une maturité de 12 ans et un coupon annuel de 3,75% (Stellantis 2024). Ces émissions d'obligations vertes totalisant 1,75 milliard d'euros sont allouées à des dépenses d'investissement et à des coûts de recherche et développement soutenant la conception, le développement et la fabrication de véhicules à zéro émission, qu'il s'agisse de véhicules électriques à batterie ou de véhicules électriques à pile combustible (Stellantis 2025).

La comparaison entre le financement par obligations vertes et par obligations classiques révèle l'existence d'un *greenmium*. À titre d'exemple, considérons les deux émissions similaires suivantes :

- L'obligation verte, d'un montant de 1,25 milliard d'euros, d'une maturité de 7 ans et assortie d'un coupon fixe de 4,375 %, présente un spread de 115 points de base au moment de l'émission (Bloomberg 2025 ; Annexe 1).
- En parallèle, l'obligation classique, également de 1,25 milliard d'euros, mais d'une maturité de 8 ans et d'un taux de 4,25 %, affiche un spread initial de 137 points de base (Bloomberg 2025 ; Annexe 2).

Le Z-spread du green bond était donc inférieur de 22 points de base. Cette différence fait référence au *greenmium* qui est maintenant de 26 points de base en juillet 2025 (Bloomberg 2025; Annexe 3). Cette différence de spread illustre l'avantage financier des obligations vertes.

Une différence de 22 points de base signifie que si par exemple Stellantis émettait aujourd'hui une nouvelle obligation de 1,25 milliard d'euros, le groupe réaliserait une économie de 22 points de base sur 1,25 milliard. Stellantis payerait donc un intérêt de 0,22% en moins sur une nouvelle émission d'obligations vertes.

4.2.3 *Augmentation de capital*

Enfin, le financement par capitaux propres n'a pas été mis à contribution de manière significative. Stellantis n'a procédé à aucune augmentation de capital depuis sa création en 2021, s'appuyant sur sa rentabilité et la dette plutôt que d'émettre de nouvelles actions. Au contraire, durant les années fastes, le groupe avait lancé des programmes de rachat d'actions (1,5 Md € en 2023, étendu à 3 Mds € en 2024) pour redistribuer une partie de ses excédents à ses actionnaires. Avec le retournement économique de 2024, ces programmes ont été suspendus et le dividende fortement réduit, mais le capital social de l'entreprise est resté inchangé. Cela signifie qu'aucun financement externe par émission d'actions n'a été nécessaire sur 2021-2025.

En résumé, durant la période de transition 2021-2025, Stellantis a principalement financé ses activités par autofinancement, rendu possible grâce aux bénéfices exceptionnels enregistrés entre 2021 et 2023, tout en renforçant ses capacités financières par le recours à des financements externes.

5. Stratégie de R&D de Stellantis

Après avoir examiné les financements de Stellantis pour assurer leur transition, nous allons désormais nous pencher sur les stratégies de recherche et développement utilisées par le groupe. La R&D constitue un pilier stratégique dans la transition électrique, elle permet de concevoir des véhicules électriques compétitifs, des technologies connectées et surtout des solutions durables. Ces différents aspects sont essentiels dans un environnement à forte concurrence comme le secteur automobile et avec des réglementations environnementales strictes.

5.1 Principaux axes de recherche et d'innovation

Depuis les premiers exercices en tant que groupe fusionné, Stellantis a chaque année défini les axes prioritaires pour leur recherche et développement. Selon ses rapports annuels, les priorités

sont tournées vers l'électrification, les logiciels et l'IA, les nouvelles architectures de véhicule, l'économie circulaire et les nouvelles mobilités.

Premièrement, l'électrification s'est matérialisée par le déploiement de nouvelles plateformes modulaires appelées STLA. Pour rappel, ces plateformes dédiées aux véhicules électriques sont des plateformes multi-énergies qui sont conçues pour être flexibles. Elles permettent ainsi de produire différents types de modèles en gardant la même base commune. Cette technologie réduit la complexité et permet des économies d'échelle grâce à la capacité à produire jusqu'à deux millions d'unités par plateforme par an. Dès 2021, quatre plateformes modulaires pour véhicules électriques ont été annoncées ; STLA Small, Médium, Large et Frame, offrant ainsi des autonomies ciblées de 500 à 800 km. En 2023, Stellantis a dévoilé l'implémentation de la plateforme STLA Medium (jusqu'à 700 km d'autonomie) avec un démarrage de la production début 2024, tandis que les plateformes STLA Large (multi-énergies) et STLA Frame ont été présentées pour équiper respectivement les futurs modèles électriques haut de gamme (berlines, SUV) et les pick-ups/SUV taille réelle, y compris en version à prolongateur d'autonomie hybride (Stellantis 2024).

Deuxièmement, Stellantis concentre également sa R&D sur les technologies de batteries. En 2021, le groupe a adopté une stratégie appelée « bi-chimie » pour ses batteries, c'est une innovation avec deux chimies principales ; d'une part des batteries lithium-ion à haute densité énergétique basées sur le nickel (300-700 Wh/L), et d'autre part une option sans nickel ni cobalt offrant un coût plus stable pour une densité de 400-500 Wh/L. Ces deux filières sont conçues pour être évolutives, avec des améliorations attendues en coût, autonomie et vitesse de charge. En parallèle, Stellantis sécurise sa chaîne d'approvisionnement de batteries via des coentreprises de production de cellules : Automotive Cell Company (ACC) avec Total/Saft (dont l'usine pilote a démarré en France fin 2023), coentreprises Gigafactory avec LG Energy Solution (au Canada, opérationnelle en 2024) et Samsung SDI (StarPlus Energy aux États-Unis, 2 usines prévues d'ici 2027). De plus, en décembre 2024 Stellantis s'est associé au géant chinois CATL pour implanter une gigafactory en Europe (Espagne) dédiée aux batteries LFP, avec un investissement commun pouvant atteindre 4,1 milliards d'euros. L'ensemble de ces initiatives doit permettre à Stellantis de disposer d'environ 400 GWh de capacité de batteries en 2030, volume colossal qui témoigne de son orientation.

Troisièmement, le groupe automobile s'engage dans une transformation logicielle et électronique profonde. En 2021, Stellantis a annoncé une nouvelle architecture électronique appelée STLA Brain qui sera directement déployée sur les quatre plateformes STLA pour les véhicules électriques. Ce logiciel est la véritable colonne vertébrale des véhicules de la gamme, il relie tous les systèmes électroniques et permet des mises à jour à distance rapides et sécurisées. Son architecture orientée service sépare le logiciel du matériel et offre une innovation continue et prédisposée pour intégrer de l'intelligence artificielle. Une autre innovation est STLA SmartCockpit, une interface alimentée par STLA Brain qui permet de connecter le véhicule du client à sa vie numérique. En effet, il combine l'intelligence artificielle avec la voix, le toucher et le regard pour offrir la navigation, un assistant vocal (via Chat GPT) et des divertissements pour offrir une expérience personnalisée.

De plus, l'IA est profondément intégrée dans les véhicules proposés par Stellantis, par exemple dès que vous entrez dans la voiture, l'IA personnalise vos réglages de siège, climatisation, éclairage... Au fil du temps le véhicule apprend vos habitudes et vos préférences en vous proposant des suggestions utiles et en automatisant certaines tâches. (Stellantis 2025). Par ailleurs, le groupe prépare STLA AutoDrive en partenariat avec BMW, qui correspond à des fonctions de conduite autonome de niveau 3 SAE (donne au conducteur la possibilité de retirer les mains du volant et de détourner le regard de la route dans des conditions spécifiques), elles aussi évolutives par mises à jour à distance. Stellantis a également renforcé ses compétences logicielles via l'acquisition de startups spécialisées ou de partenariats avec des géants de la technologie comme Amazon. Ces efforts s'inscrivent dans l'objectif affiché de faire de Stellantis une entreprise de mobilité durable pilotée par la tech, comme en témoignait le plan d'atteindre 4 500 ingénieurs logiciels fin 2024 pour soutenir ces nouvelles architectures (Stellantis 2024).

Enfin, Stellantis a placé l'économie circulaire dans sa stratégie d'innovation en créant une unité dédiée à l'initiation d'une nouvelle ère de fabrication durable et de consommation responsable fondée sur les principes du recyclage et de la longévité des produits. Le groupe déploie une approche "4R" Remanufacture, Repair, Reuse, Recycle pour prolonger la vie des véhicules et composants, et réinjecter les matériaux en fin de vie dans la production de nouveaux véhicules/pièces. Concrètement, Stellantis propose par exemple des pièces de rechange renouvelées, elles sont reconnues sous le label SUSTAINera. Ce sont des services de réparations

avancées où des pièces sont démontées, nettoyées et réparées afin d'être réutilisées sur un véhicule, le tout dans la transparence.

6. Alliances stratégiques

6.1 Joint-ventures

Dans un secteur confronté à de nombreuses transformations structurelles majeures comme celui de l'automobile, la joint-venture s'impose comme une réponse aux défis financiers, technologiques et géopolitiques de l'électrification. Elle permet aux différentes entités impliquées de partager le poids des investissements industriels colossaux. Stellantis s'appuie notamment sur des coentreprises pour répartir les risques, accéder à des savoir-faire complémentaires, et surtout mutualiser les budgets d'investissement, devenus difficilement soutenables en solo. Une alliance majeure structure cette logique en Europe : Automotive Cells Company (ACC) en Europe.

La première alliance a été lancée directement en 2021 : ACC est une coentreprise stratégique entre Stellantis, TotalEnergies et Mercedes-Benz, dont l'ambition est de faire émerger un champion européen de la batterie. Cette alliance vise à produire 120 GWh de batteries lithium-ion d'ici 2030, via plusieurs gigafactories implantées en France (Douvrin), Allemagne (Kaiserslautern) et Italie (Termoli). Le site de Douvrin, par exemple, doit atteindre une capacité de 24 GWh à horizon 2028, avec une mise en service initiée en 2024 (Stellantis, 2023).

Cette structure permet d'accélérer le développement industriel tout en réduisant les risques associés à la transition électrique. D'un point de vue industriel, le fait de s'appuyer sur des partenaires issus de domaines complémentaires permet une mise en œuvre plus rapide et efficace : TotalEnergies apporte son expertise en électrochimie, Mercedes-Benz et Stellantis apportent les exigences automobiles de performance et de durabilité. Cette collaboration a permis de raccourcir les délais de conception et de tests, tout en maximisant la fiabilité des produits. La production mutualisée dans trois pays européens permet également de bénéficier d'effets d'échelle importants, ce qui est essentiel dans un secteur où la réduction du coût par kilowattheure (kWh) est un déterminant majeur de la compétitivité des véhicules électriques (Attias, D, 2017).

Les engagements financiers dans ACC témoignent également de l'importance du projet. Stellantis, qui détenait initialement 33,3 % du capital, a augmenté sa participation avec une contribution de 429 millions d'euros en 2024, contre 155 millions d'euros en 2023, soit une progression de +176 % en un an (Stellantis, 2024). Cette injection de capital s'inscrit dans une augmentation de capital globale de 1 milliard d'euros annoncée en décembre 2024, partagée entre les trois partenaires (Reuters, 2024).

Le projet bénéficie également d'un soutien public avec 1,3 milliard d'euros de subventions françaises et allemandes allouées aux sites européens dans le cadre du programme IPCEI, ainsi que 4,4 milliards d'euros de dette verte de la Banque Européenne d'Investissement pour financer les infrastructures et équipements de production (Deutsche, 2024). Cette levée de dette est l'une des plus importantes jamais réalisées en Europe dans l'industrie automobile. Elle reflète non seulement l'ambition industrielle d'ACC mais aussi la confiance des prêteurs dans la solidité du projet et la crédibilité de cette joint-venture stratégique.

En résumé, la coentreprise ACC illustre parfaitement la manière dont Stellantis mobilise des alliances industrielles pour réussir sa transition électrique. En s'associant à TotalEnergies et Mercedes-Benz, le groupe parvient à partager les risques, accélérer la montée en puissance industrielle, et structurer un modèle de financement puissant et diversifié. L'investissement massif des trois partenaires, combiné à un soutien public conséquent (IPCEI, BEI), donne à ACC un rôle stratégique dans l'autonomie énergétique européenne et la compétitivité future du groupe.

6.2 Partenariats technologiques et commerciaux

En plus de ses joint-ventures, Stellantis s'appuie sur un réseau de partenariats stratégiques pour soutenir sa transition. Bien que ces alliances soient moins capitalistiques que les coentreprises, elles sont tout aussi structurantes. Elles permettent de renforcer les services autour du véhicule électrique (mobilité, recharge, logiciels embarqués), d'accélérer l'innovation numérique, et de réduire les barrières à l'adoption pour les clients finaux.

La première collaboration entre Free2Move, une marque de Stellantis spécialisée dans la mobilité partagée avec des offres d'autopartage, de location courte ou longue durée, de gestion de flottes et de location par abonnement, et TotalEnergies a été établie. À Paris, Free2Move gère une flotte entièrement électrique, qui repose largement sur les stations de recharge gérées

par TotalEnergies, optimisant ainsi l'utilisation des infrastructures existantes et améliorant l'accès à la recharge pour les usagers urbains.

Free2Move ne se limite pas à l'infrastructure, elle repose sur une offre complète de mobilité, s'inscrivant dans une logique de "service as a platform" alignée avec la stratégie Dare Forward 2030. Dès la première année, en 2021, la marque a connu une croissance annuelle composée de 99 % de ses revenus, atteignant la rentabilité dès cette même année, et renforçant ainsi sa légitimité économique dans un secteur concurrentiel (Stellantis, 2024).

En résumé, le partenariat opérationnel entre Free2Move et TotalEnergies, soutenu par une stratégie de déploiement adaptable et des résultats économiques encourageants, reflète une approche globale de la mobilité électrique en milieu urbain. Il permet à Stellantis de tester les comportements de recharge, fidéliser de nouveaux segments d'usagers et d'ancrer durablement l'électrification dans les usages urbains quotidiens.

En ce qui concerne la densité du réseau de recharge, qui est un des principaux freins à l'adoption des véhicules électriques, Stellantis a multiplié les alliances, notamment avec TotalEnergies pour le maillage urbain. Il permet de s'appuyer sur un réseau dense de bornes publiques dans les grandes agglomérations, facilitant l'accès à la recharge pour les clients, et avec Engie, qui propose des services complets incluant l'installation de bornes à domicile ou en entreprise. Ces partenariats permettent de proposer des solutions intégrées "véhicule + recharge" au moment de l'achat, ce qui réduit la friction pour les clients.

Au-delà des infrastructures physiques, Stellantis renforce également ses compétences logicielles par le biais de partenariats technologiques ciblés. Le groupe travaille notamment avec Amazon Web Services sur l'hébergement et le traitement des données embarquées dans les véhicules, ce qui a conduit au développement du Stellantis Virtual Engineering Workbench (VEW), un environnement cloud modulable permettant la conception, l'intégration et les tests logiciels pour véhicules connectés (Stellantis, 2024).

En conclusion, les alliances stratégiques de Stellantis constituent des leviers essentiels pour réussir sa transformation vers l'électrification. Elles permettent au groupe de mutualiser les investissements, accélérer l'innovation, et de renforcer son offre de services autour du véhicule électrique, tout en réduisant les barrières d'accès pour les clients. En combinant maîtrise industrielle, partenariats numériques et solutions énergétiques intégrées, Stellantis construit un

écosystème cohérent et évolutif, à la hauteur des défis technologiques et commerciaux de la mobilité de demain.

7. Discussion et perspective critique

Cette section vise à mettre en place une perspective critique en comparant les 4 dimensions stratégiques de Stellantis à celles adoptées par d'autres constructeurs qui sont confrontés aux mêmes défis.

7.1 Modèle de distribution

Stellantis redessine en profondeur son modèle de distribution pour accompagner la transition électrique, en passant d'un modèle traditionnel à un modèle d'agence dans plusieurs pays européens à partir de 2023. Dans celui-ci, le constructeur conserve la propriété du stock et vend directement aux clients à un prix unique, les concessionnaires existants devenant des agents commissionnés focalisés sur la livraison et le service. Cette stratégie, initiée via le plan Dare Forward 2030, vise à mieux contrôler l'expérience client, uniformiser les prix et accroître l'efficacité commerciale en misant sur la digitalisation des ventes.

En comparaison, les autres constructeurs adoptent des modèles différents de distribution. Tesla a fait figure de précurseur avec un modèle 100% direct-to-consumer sans concessionnaires tiers : ventes en ligne à prix fixes, magasins propres pour exposer les véhicules, et intégration verticale maximisant le contrôle sur la relation client (Le Moal, 2023). Ce modèle lui permet de réduire les coûts de distribution et de s'implanter plus rapidement en gardant son image de marque innovante. Renault, de son côté, s'oppose pour l'instant au modèle d'agence, estimant que les gains (réduction des coûts de distribution, maîtrise des prix) ne compensent pas le fardeau financier lié à la détention de stocks coûteux. Il préfère améliorer son réseau traditionnel et le digitaliser sans basculer en agence, préservant la trésorerie et la relation de proximité via ses concessionnaires franchisés (Taylor, J. 2023). En ce qui concerne les nouveaux entrants chinois comme C, la stratégie est souvent hybride, s'appuyant sur de grands groupes de distribution locaux pour s'implanter en Europe (partenariats avec Hedin Mobility, Inchcape, etc.), tout en ouvrant quelques magasins dans les grandes villes pour promouvoir sa

marque (Helven, Y. 2024). Cette approche partenariale limite ses investissements directs dans un réseau physique international et tire parti de l'expertise locale des distributeurs établis.

D'un point de vue critique, le modèle de distribution est un levier stratégique sensible dans la transition électrique, car il conditionne la rentabilité des ventes de VE (généralement moins margées que les thermiques) et l'accès du consommateur à ces nouvelles technologies. Le modèle de distribution de Stellantis traduit une volonté de modernisation et de rationalisation alignée sur la digitalisation du parcours client. Il offre des avantages en termes de cohérence tarifaire, de collecte de données et de marketing unifié de la marque, ce qui est pertinent alors que les clients attendent une transparence et des services en ligne. Cependant, à cause du gel de déploiement et des oppositions cette lenteur dans la modernisation de ce réseau peut être critiquée sous plusieurs angles. D'une part, on peut y voir un déficit d'anticipation dans la gestion du changement : le groupe a peut-être sous-évalué la résistance de son réseau historique et la nécessité d'accompagner plus fermement les concessionnaires pour faire accepter la réforme. D'autre part, en reportant l'agence, Stellantis manque l'opportunité de se différencier rapidement par une expérience client unifiée en omnicanal, alors même que la concurrence (Tesla, Volvo, Mercedes et d'autres) avance sur ce terrain. On peut se demander si le constructeur n'aurait pas intérêt à accélérer sa digitalisation et trouver un compromis avec son réseau (par exemple via un modèle hybride progressif) plutôt que de risquer un retard structurel. En effet, à terme, la maîtrise de la distribution (relation directe avec le client, données consommateurs, vente en ligne) sera un facteur clé de performance : sur ce point, l'hésitation de Stellantis contraste avec l'approche volontariste de certains rivaux et pourrait pénaliser le groupe si le paradigme de distribution bascule brusquement (par exemple sous l'effet d'une nouvelle génération d'acheteurs habitués à l'achat en ligne). Il faut donc pour Stellantis surmonter ses blocages internes afin de moderniser son modèle commercial, sous peine de voir son réseau devenir un frein plutôt qu'un atout dans la transition électrique.

7.2 Recherche et développement

Concernant la recherche et développement (R&D), on voit que Stellantis a placé les investissements en R&D au cœur de sa transformation en définissant des axes prioritaires très clairs pour réussir dans l'ère électrique. Notamment en misant sur une standardisation technique via ses plateformes modulaires STLA. On voit bien que la feuille de route de

Stellantis couvre à la fois le produit, la technologie et le processus. Leur démarche vise à garantir l'indépendance technologique vis-à-vis des fournisseurs extérieurs. Ce cadrage montre que Stellantis a cerné les domaines cruciaux pour se différencier. Le groupe a pris conscience que la bataille de la voiture électrique ne se jouera pas seulement sur l'assemblage de composants achetés, mais sur la maîtrise de technologies clés en interne d'où les efforts pour internaliser les compétences dans les domaines des batteries et des logiciels, ce qui est indispensable pour ne pas devenir un simple intégrateur dépendant de fournisseurs (un risque réel à l'ère des VE où la valeur ajoutée se déplace vers la batterie et le software). Ainsi, Stellantis va dans la bonne direction. Néanmoins, nous constatons que le groupe part avec un certain handicap : issu de deux anciens constructeurs (PSA et FCA) qui n'étaient pas réputés pour leur avance technologique particulière, il lui faut combler en quelques années un retard de parfois une décennie sur des pionniers comme Tesla dans certains domaines (ex: logiciel embarqué). Le défi est donc de monter en compétence très rapidement.

De plus, malgré un pic d'investissement de 5,784 milliards d'euros en 2024 (Stellantis 2024), cela reste relativement faible par rapport à un concurrent tel que Volkswagen qui a investi presque trois fois plus pour la même année (21 milliards d'euros, Volkswagen 2024).

En conclusion, nous pensons que Stellantis n'a pas le droit à l'erreur sur sa stratégie R&D : son existence à long terme en dépend. Les intentions stratégiques sont bonnes et alignées comme indiquée dans la littérature de Huang (investir massivement en acceptant un retour différé). Les prochaines années seront critiques pour voir si Stellantis parvient à sortir des produits issus de cette R&D capables de rivaliser avec ses concurrents. Si oui, le groupe récoltera les fruits de sa vision à long terme et pourra se forger une identité d'innovation affirmée.

7.3 Financement

Stellantis a jusqu'ici principalement financé sa transition électrique grâce aux recettes de ses marques thermiques à forte marge, notamment aux États-Unis. Comme nous l'avons vu des marques comme Jeep, Ram et Dodge ont représenté à elles seules plus de 50% du résultat opérationnel du groupe en 2022. Cette rentabilité exceptionnelle des modèles à moteur thermique a permis de dégager des flux de trésorerie importants, réinvestis dans le développement des véhicules électriques (nouvelles plateformes 100% EV, gigafactories via

coentreprises, lancement de modèles électrifiés dans les 14 marques). En ce sens, la stratégie de “tirer parti du business thermique pour financer l’électrique” (selon l’ancien CEO Carlos Tavares) a donné à Stellantis un certain équilibre financier durant la première phase de transition. Cependant, cette dépendance aux profits thermiques montre ses limites. D’une part, elle suppose que les ventes de modèles essence/diesel demeurent élevées durant la transition, ce qui est incertain face aux évolutions du marché et aux réglementations environnementales. D’autre part, la conjoncture récente a révélé la fragilité de ce modèle : en 2024, les ventes de Stellantis ont chuté de 12% (en volume), entraînant un effondrement de 17% du chiffre d’affaires et une baisse de 70% du bénéfice net par rapport à 2023. Une conséquence directe est que le free cash-flow est devenu négatif (-6 milliards en 2024). Ces chiffres illustrent bien qu’un retournement de marché ou un creux de gamme pendant la transition peut rapidement réduire la capacité d’autofinancement du groupe. Certes Stellantis dispose encore d’une trésorerie confortable d’environ 50 milliards en 2025 pour traverser la phase actuelle.

D’un point de vue critique, la prudence financière de Stellantis visant à se financer par ses propres profits plutôt qu’en s’endettant massivement limite les risques à court terme d’endettement excessif, mais cette approche peut également être vue comme un pari risqué sur la durée. Pour continuer sur ce type de financement interne, il faut espérer que les véhicules électriques génèrent rapidement des marges élevées afin de retrouver l’équilibre de sa marge opérationnelle qui a fortement chuté depuis 2024. C’est pourquoi Tesla, qui a construit son modèle autour d’une marge brute élevée (~15–20 % sur certains modèles même après la baisse de prix Tesla, 2024), conserve un avantage compétitif majeur. Si Stellantis veut préserver son indépendance financière sans s’endetter excessivement, il devra rapidement améliorer la rentabilité de ses gammes électriques, en jouant sur l’effet d’échelle et la réduction du coût des batteries notamment. D’autres constructeurs ont choisi des trajectoires plus audacieuses financièrement : Volkswagen a déjà mobilisé par exemple plus de 7,75 milliards d’euros via des obligations vertes depuis 2021 alors que Stellantis n’en est qu’à 1,25 milliard alors que nous avons vu que ce type de financement est très intéressant dans un contexte environnemental. De plus, Volkswagen a consacré près de 180 milliards d’euros sur 2023-2027 aux véhicules électriques et à la digitalisation alors que Stellantis envisage 30 milliards d’euros dans son plan Dare Forward 2030.

La stratégie financière de Stellantis peut donner l'impression d'une transition plus graduelle et prudente, qui minimise le risque financier immédiat mais pourrait engendrer un retard stratégique si le marché bascule plus rapidement que prévu vers le tout électrique.

7.4 Partenariats stratégiques

Stellantis mise sur de nombreuses alliances stratégiques pour accélérer sa transition, en complément de sa croissance. Le groupe a engagé des partenariats de grande envergure, notamment des joint-ventures. Un exemple emblématique est la coentreprise Automotive Cells Company (ACC) fondée en 2021 avec TotalEnergies et Mercedes-Benz, dédiée à la production de batteries nouvelle génération pour véhicules électriques. Ce montage lui permet de réduire sa dépendance vis-à-vis des fournisseurs. De plus, Stellantis a scellé des alliances technologiques décisives avec TotalEnergies ou encore Amazon.

Parallèlement, d'autres constructeurs automobiles multiplient également les alliances pour réussir la transition électrique. Volkswagen, par exemple, a adopté une stratégie proactive de partenariats, notamment en Chine où l'intensité concurrentielle l'a poussé à s'allier avec des spécialistes locaux. En 2023, VW a investi \$700 millions pour prendre 4,99% du constructeur chinois XPeng et a conclu un accord de codéveloppement de nouveaux modèles Volkswagen en Chine intégrant les technologies de XPeng en logiciel et conduite autonome (Zhang, P. 2023). Cependant, Tesla, constitue un cas particulier : la firme d'Elon Musk a historiquement évité les alliances capitalistiques avec d'autres constructeurs, préférant une intégration verticale maîtrisée. Cette indépendance lui a conféré une grande agilité et la pleine propriété de ses innovations.

D'un point de vue critique, le recours aux alliances apparaît quasi indispensable dans un secteur automobile en mutation rapide, où aucune entreprise n'a seule toutes les compétences requises en électrification, logiciels, batteries, et où la rentabilité reste sous pression à court terme. Les alliances permettent de partager les coûts R&D et d'atteindre une masse critique plus vite, comme le souligne la littérature sur les coentreprises dans l'automobile électrique.

Elles comportent toutefois des risques, il faut pouvoir s'aligner sur des objectifs parfois divergents, assurer un partage équitable des résultats et préserver sa propriété intellectuelle. La politique de Stellantis semble pertinente car elle mutualise les efforts face aux "nouveaux

entrants” très capitalisés comme Tesla. La clé sera donc de gérer efficacement ces alliances pour qu'elles produisent des innovations tout en maintenant la capacité de Stellantis à se différencier par ses propres atouts.

7.5 Limites de l'analyse

Malgré les efforts pour offrir une analyse rigoureuse des stratégies financières, industrielles et commerciales de Stellantis dans le cadre de sa transition vers le véhicule électrique, certaines limites doivent être soulignées. Pour commencer, notre mémoire repose uniquement sur des données publiques telles que les rapports annuels de Stellantis, des articles de presse spécialisés, des publications académiques et des analyses du secteur. L'absence d'accès à des données internes peut limiter la compréhension de certaines décisions stratégiques, notamment celles liées à des arbitrages budgétaires ou à des considérations internes.

De plus, la temporalité de l'analyse constitue une autre limite. Il est important que l'étude s'appuie sur des données récentes couvrant principalement la période 2021-2025, ce qui est pertinent pour documenter les débuts de la transition. Cependant, de nombreux choix effectués par Stellantis s'alignent sur une stratégie qui vise des résultats d'ici 2030. Il peut donc être prématuré de juger de l'efficacité réelle de certains choix.

Enfin, l'évolution rapide du marché des véhicules électriques et des technologies associées, comme les batteries ou encore les logiciels embarqués, implique que certaines tendances et réglementations évoquées dans ce mémoire pourraient rapidement devenir obsolètes. Il s'agit d'un environnement en constante évolution, soumis à de fortes incertitudes. Certains avis formulés aujourd'hui devront être réévalués à mesure que le marché évolue.

Conclusion

Ce mémoire a traité de l'analyse des différents leviers mobilisés par Stellantis pour réussir sa transition vers les véhicules électriques, dans un contexte industriel radicalement transformé. À travers l'étude de quatre dimensions, les mécanismes de financement, le modèle de distribution, l'investissement en R&D et les alliances stratégiques, nous avons souligné une stratégie globalement cohérente mais soumise à de nombreuses contraintes.

Notre analyse confirme que la réussite de cette transition ne repose pas que sur la technologie, mais plutôt sur la capacité à aligner des stratégies financières à long terme avec une transformation organisationnelle. Les investissements massifs en R&D, plus que nécessaires, ont des effets différés qui exercent une pression sur les indicateurs financiers à court terme. Le gel du modèle d'agence, malgré ses promesses de rationalisation, illustre quant à lui les résistances internes et les complexités de mise en œuvre d'un nouveau modèle commercial. En ce qui concerne le financement, Stellantis adopte une stratégie hybride, s'appuyant sur la rentabilité de ses modèles thermiques et en mobilisant des instruments innovants comme les obligations vertes. Enfin, ses nombreuses alliances lui permettent de partager les risques et d'accélérer l'innovation, à condition de garder la maîtrise stratégique des chaînes de valeur critiques.

Globalement, la trajectoire suivie par Stellantis apparaît structurée et ambitieuse, mais repose sur des équilibres fragiles et se heurte à plusieurs freins au changement. Notre analyse souligne que le succès de cette transition ne dépend pas uniquement des innovations technologiques, mais surtout de la capacité du groupe à aligner ses choix financiers à long terme avec les transformations organisationnelles requises. Les arbitrages opérés, tels que privilégier l'autofinancement et les émissions vertes plutôt qu'un endettement massif, donnent l'impression d'une volonté de maîtriser les risques financiers, mais cette volonté pourrait limiter la rapidité du déploiement électrique face à des concurrents plus offensifs sur leurs investissements. Par ailleurs, la réticence d'une partie du réseau de distribution traditionnel illustre combien le facteur humain et organisationnel peut ralentir une stratégie pourtant rationnelle sur le papier. En effet, sans l'adhésion des concessionnaires et salariés, le modèle d'agence ne pourra délivrer les gains escomptés. De même, la logique à long terme liée aux efforts de R&D nécessite patience et conviction, car les bénéfices (en termes d'innovation et de différenciation) ne se matérialiseront qu'à moyen terme alors que les coûts sont immédiats.

En conclusion, pour pérenniser et renforcer sa position dans un secteur en pleine mutation, Stellantis devra continuer à trouver un juste équilibre entre prudence financière et audace industrielle. Il apparaît recommandé, d'une part, de renforcer progressivement les investissements dans les technologies clés (électrification, logiciel, IA batteries) afin de ne pas accumuler de retard technologique et, d'autre part, d'accompagner plus étroitement le réseau de distribution dans cette transition (formation des distributeurs, mécanismes d'incitation, dialogue renforcé, compensations) afin de lever les freins actuels. Par ailleurs, le groupe gagnerait à mobiliser davantage les outils de financement durable ou les partenariats stratégiques chaque fois que cela peut accélérer la transition sans compromettre sa solidité financière. La capacité de Stellantis à gérer ces arbitrages et à s'adapter proactivement aux évolutions du marché constituera un facteur clé de son succès futur dans la mobilité électrique

Sources

Access2Markets. (s.d.). *EU-Morocco Association Agreement*. European Commission. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/eu-morocco-association-agreement> consulté le 18 Juillet 2025

Ankura. (2022). Automotive industry driven by partnerships. <https://jvalchemist.ankura.com/partnership-portfolios/automotive-industry-driven-by-partnerships/> consulté le 15 Juin 2025

Attias, D. (Éd.). (2017). The automobile revolution: Towards a new electro-mobility paradigm. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-45838-0>

Bach, B. (2024). Enjeux juridiques et managériaux liés à la création de la société Stellantis (Version 2). HAL. <https://hal.science/hal-04766696v2/document>

Badillo, E. R., Llorente Galera, F., & Moreno Serrano, R. (2017). Cooperation in R&D, firm size and type of partnership: Evidence for the Spanish automotive industry. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 123–143. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-008>

Banque Européenne d'Investissement. (2022, 20 décembre). France : la BEI et Emotors signent un nouvel accord de prêt de 85 millions d'euros pour soutenir la R&D et la production de moteurs électriques. <https://www.eib.org/en/press/all/2022-563-france-eib-and-emotors-sign-further-loan-agreement-for-eur85-million-to-support-research-and-production-of-new-electric-vehicle-motors> consulté le 20 Juillet 2025

Bolton, P., & Kacperczyk, M. (2021). The Green Corporate Bond Issuance Premium. *Federal Reserve Finance and Discussion Paper No. 1346*.

Borgès Da Silva, R. (ca. 2021). La recherche qualitative : Un autre principe d'action et de communication [Document PDF]. Association Latino-Américaine de Sociologie de la Santé (ALASS). <https://www.alass.org/wp-content/uploads/Etudes-BorgesdaSilva-4.pdf>

Bourlakis, M., & Bourlakis, C. (2007). L'attitude des concessionnaires de la distribution automobile face à l'Internet. *Management & Avenir*(7), 61–78. https://shs.cairn.info/article/MAV_007_0061

Brunel, V., & Thierry, J. (2024). Can a mega-merger allow a company to become an innovative leader? The Stellantis case in the electric vehicles (EV) industry [Mémoire de master, BI Norwegian Business School]. BI Open. <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/3161563/Master%20Thesis%20-%20Stellantis%20case%20in%20EV%20industry.pdf>

Brunner, P., Letina, I., & Schmutzler, A. (2024). Research joint ventures: The role of financial constraints. *European Economic Review*, 165, 104742. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2024.104742>

Burton, R. A., & Urban, W. M. (2019). The car dealership as a strategic business unit: Operational and financial perspectives. Liberty University. https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=busi_fac_pubs

BYD Europe. (2019, 07 Novembre). BYD, Toyota agree to establish joint company for battery electric vehicle research and development. <https://bydeurope.com/article/303> consulté le 18 Juillet 2025

Caloghirou, Y., Ioannides, S., & Vonortas, N. S. (2003). Research joint ventures. *Journal of Economic Surveys*, 17, 541–570. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00204>

Capgemini. (2020). Agency sales model: Accelerating the future of automotive sales. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/11/Automotive-Agency-Sales-Model_POV_Capgemini-Invent.pdf consulté le 20 Mai 2025

Chen, L. J., & Chen, S. Y. (2011). How the pecking-order theory explain capital structure. *Journal of International Management Studies*, 6(3), 92–100.

CLEPA. (2025). Draft input to the EC High-Level Group: Transition Pathway for the Mobility Ecosystem. European Association of Automotive Suppliers. https://www.clepa.eu/wp-content/uploads/2025/01/DD18-draft_clean-document_.pdf

Climate Bonds Initiative. (2025, Mai). Sustainable Debt Global State of the Market 2024 [Rapport]. https://www.climatebonds.net/files/documents/publications/Climate-Bonds-Initiative_Global-State-of-the-Market-Report_May-2025.pdf

Commission européenne. (2025). Light-duty vehicles. https://climate.ec.europa.eu/eu-action/transport-decarbonisation/road-transport/light-duty-vehicles_en consulté le 26 Mai 2025

Department for Transport. (2023). Zero emission vehicle (ZEV) mandate consultation: Summary of responses and joint government response. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/consultations/a-zero-emission-vehicle-zev-mandate-and-co2-emissions-regulation-for-new-cars-and-vans-in-the-uk/outcome/zero-emission-vehicle-zev-mandate-consultation-summary-of-responses-and-joint-government-response> consulté le 3 Juin 2025

Deutsche Bank. (2024, 12 février). Billions for batteries: ACC secures €4.4bn for battery gigafactories in Europe. https://www.db.com/news/detail/20240212-billions-for-batteries?language_id=1De consulté le 26 Juillet 2025

Du, J., Guo, M., Feng, T., Liang, G., & Yue, B. (2024). The mechanism and components of subscriptions in the business model. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 101, 1–6. <https://www.researchgate.net/publication/382580626>

European Automobile Manufacturers' Association. (2024, 11 septembre). *EU R&D investment in the top 10 industrial sectors* [Graphique]. ACEA. <https://www.acea.auto/figure/rd-investment-by-top-10-industrial-sectors-in-eu/> consulté le 26 Juin 2025

European Commission. (s.d.). Data protection (GDPR). Your Europe. https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_en.htm consulté le 26 Juin 2025

European Commission. (2022). Commission Regulation (EU) 2022/720 of 10 May 2022. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/720/oj> consulté le 26 Juin 2025

European Commission. (s.d.). EU-Morocco Association Agreement.

European Commission. (2022). Guidelines on Vertical Restraints. https://competition-policy.ec.europa.eu/system/files/2022-05/20220510_guidelines_vertical_restraints_art101_TFEU_.pdf

European Commission. (2023). Regulation (EU) 2023/851 of 19 April 2023. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/851/oj/eng> consulté le 26 Juin 2025

European Environment Agency. (2024). Green bonds – 8th EAP. <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/green-bonds-8th-eap> consulté le 22 Juillet 2025

European Investment Bank. (2023). *EIB Group 2022 Climate Bank Roadmap Progress Report*. Luxembourg: EIB. https://www.eif.org/news_centre/publications/eib-group-2022-climate-bank-roadmap-progress-report.pdf

European Parliament & Council of the European Union. (2019). Regulation (EU) 2019/631. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019R0631> consulté le 12 Juillet 2025

EY. (2024). Benchmark auto 2024 : Des résultats financiers en trompe-l’œil pour une industrie sous pression. <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/fr-fr/insights/automotive/documents/ey-benchmark-auto-bilan-2024.pdf>

Fernie, J., & Sparks, L. (2003). Logistics and retail management: Insights into current practice and trends from leading experts. *International Journal of Production Economics*, 82(2), 107–120. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(03\)00007-9](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(03)00007-9)

Ford Motor Company. (2017, 15 Février). Ford investit dans Argo AI, startup spécialisée dans l’intelligence artificielle. <https://media.ford.com/content/fordmedia/fma/ma/fr/news/2017/02/15/ford-investit-dans-argo-ai--startup-specialisee-dans-lintelligen.html> consulté le 26 Juillet 2025

GNFA. (2024, 18 Juin). Quels sont les enjeux de l’électrification automobile ? <https://www.gnfa-auto.fr/2024/06/18/quels-sont-les-enjeux-de-lelectrification-automobile/> consulté le 10 Juin 2025

Golara, S., Dooley, K. J., & Mousavi, N. (2021). Are dealers still relevant? How dealer service quality impacts manufacturer success. *Production and Operations Management*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1111/poms.13450>

Hagelüken, M., Holzner, P., & Mohr, D. (2023, 02 Aout). The road ahead for e-mobility. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-road-ahead-for-e-mobility>

Harvard Business Review. (2023). HBR's 10 must reads on strategy. <https://www.blueoceanstrategyaustralia.com.au/wp-content/uploads/2023/08/HBRs-10-Must-Reads-on-Strategy.pdf#page=26>

Helven, Y. (2024, 04 Septembre). BYD strengthens footprint in Germany with acquisition of Hedin eMobility. *Fleet Europe*. <https://www.fleeteurope.com/en/manufacturers/asia-pacific/features/byd-strengthens-footprint-germany-acquisition-hedin-emobility?a=YHE11&t%5B0%5D=BYD&t%5B1%5D=China&t%5B2%5D=Germany&t%5B3%5D=Hedin&curl=1>

Huang, W., Guo, S., & Cai, X. (2024). A study on the correlation between R&D investment and financial performance: A case of the Chinese automobile manufacturing industry. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(7), 291–302.

Hyundai Motor Europe. (2021, 12 avril). Hyundai Motor enters strategic partnership with Uber in Europe: discounted access to IONIQ Electric and Kona Electric for Uber drivers [Communiqué de presse]. Hyundai Motor Europe. <https://www.hyundai.news/eu/articles/press-releases/hyundai-motor-partners-with-uber.html> consulté le 29 Juillet 2025

Isada, F. (2021). The partnership network structure of automakers under radical technological change. *Business Systems Research*, 12(2), 1–13. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/318766/1/1811998380.pdf>

Institute for Energy Research. (2022, 25 avril). *Electric vehicle battery costs soar*. Institute for Energy Research. <https://www.instituteforenergyresearch.org/renewable/electric-vehicle-battery-costs-soar> consulté le 30 Juin 2025

Johnson, G., & Whittington, R. (2014). *Stratégique* (10e éd.). Pearson.

Jordan, B. D., Ross, S. A., & Westerfield, R. W. (2003). *Fundamentals of corporate finance*.

Joshi, A. W. (2017). OEM implementation of supplier-developed component innovations: The role of supplier actions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 548–568. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0506-5>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Journal of Property Investment & Finance*, 18(1), 1–12. <https://doi.org/10.1108/14635770010694340>

König, A., Nicoletti, L., Schröder, D., Wolff, S., Waclaw, A., & Lienkamp, M. (2021). An overview of parameter and cost for battery electric vehicles. *World Electric Vehicle Journal*, 12(1), 21.

Lanore, P. (2023). *Guide indispensable des décisions efficaces : De Maslow à la matrice BCG, les modèles pour décrypter, comprendre et agir*. Développement personnel.

Laraki, K. (2025, 21 juillet). Le Maroc, nouvel hub automobile : L’extension de l’usine Stellantis à Kénitra, un tournant industriel. *L’Opinion*. https://www.lopinion.ma/%E2%80%8BLe-Maroc-Nouvel-Hub-Automobile-L-Extension-de-l-Usine-Stellantis-a-Kenitra-un-Tournant-Industriel_a70147.html consulté le 22 Juillet 2025

Le Moal, O. (2023). *Tesla: Gross Margins May Have Bottomed Out. Seeking Alpha*. <https://seekingalpha.com/article/4709739-tesla-gross-margins-may-have-bottomed-out> consulté le 07 Juillet 2025

Leone, D. (2023). The impact of Stellantis on the European LCV market: A strategic and quantitative approach [Master’s thesis, Politecnico di Torino]. *Webthesis*. <https://webthesis.biblio.polito.it/22565/1/tesi.pdf>

Lienert, P. (2022, 21 octobre). Exclusive: Automakers double spending on EVs, batteries to \$1.2 trillion by 2030. Reuters. <https://www.reuters.com/technology/exclusive-automakers-double-spending-evs-batteries-12-trillion-by-2030-2022-10-21> consulté le 16 Juin 2025

McKee, S., Sands, S., Pallant, J. I., & Cohen, J. (2023). The evolving direct-to-consumer retail model: a review and research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 47(6), 2816–2842. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12972>

McKinsey & Company. (2023, 24 mars). Online sales and subscriptions will shape tomorrow's car financing journey. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/online-sales-and-subscriptions-will-shape-tomorrows-car-financing-journey> consulté le 17 Juillet 2025

Mercedes-Benz. (2022, 20 Juin). Roch Tech Lithium Inc., partenaire stratégique de Mercedes-Benz dans sa transition électrique. <https://media.mercedes-benz.fr/roch-tech-lithium-inc-partenaire-strategique-de-mercedes-benz-dans-sa-transition-electrique/>

Ministère de la Transition Écologique. (s.d.). Développer les véhicules électriques. <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/developper-vehicules-electriques> consulté le 14 Juin 2025

Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261–297. consulté le 19 Juillet 2025

Mule, L., Belingheri, P., & Bonaccorsi, A. (2021). Strategic alliances in the electromobility sector. *E3S Web of Conferences*, 238, 07001. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202123807001> consulté le 19 Juin 2025

NHOA. (s.d.). About us. NHOA Group. <https://nhoagroup.com/about-us/> consulté le 17 Juin 2025

Nindl, E., Napolitano, L., Confraria, H., Rentocchini, F., Fako, P., Gavigan, J., & Tuebke, A. (2024). The 2024 EU industrial R&D investment scoreboard. *Publications Office of the European Union*. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/0775231> consulté le 08 Juillet 2025

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2025). *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment* (5^e éd.). OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-benchmark-definition-of-foreign-direct-investment-fifth-edition_7f05c0a3-en.html consulté le 02 Juin 2025

Osterwalder, A., & Euchner, J. (2019). Business model innovation: An interview with Alex Osterwalder. *Research-Technology Management*, 62(4), 12–18. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1613114>

Örjas, E., & Peterson, J. (2020). Capital Structure Determinants: A Case Study of the European Automotive Industry [Master's thesis, University of Gothenburg].

<http://hdl.handle.net/2077/67841>

Peugeot. (s.d.). L'aventure familiale. <https://www.peugeot.be/fr/marque/univers-peugeot/l-aventure-familiale.html> consulté le 25 Juin 2025

PwC. (2025, janvier). Electric vehicle sales review Q4–2024 Strategy&.

<https://www.pwc.com/my/en/assets/pdf/pwc-my-electric-vehicle-sales-review-q4-2024.pdf>

Qi, T. (2024, Octobre). Analyzing the financial impact of green bond issuance on new energy vehicle companies: Insights from BAIC Automotive Group in China. In *Proceedings of the 2024 3rd International Conference on Economics, Smart Finance and Contemporary Trade (ESFCT 2024)* (Vol. 305, p. 71). Springer Nature.

Queffelec, A. (2014). Les mutations du modèle de distribution automobile [Thèse de doctorat, Université de Rennes 1]. HAL. <https://theses.hal.science/tel-01268164v1/file/2014Queffelec63068.pdf>

Rafiee, K. (2024). Recommended strategies for Tesla Company in encouraging people to buy electric vehicles (EVs) [Mémoire de master, CCT College Dublin]. *Academic Research Collection*. <https://doi.org/10.63227/816.756.24>

Reuters. (2023, 31 Aout). Stellantis says reorganisation of European dealer network starts next week. <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/stellantis-says-reorganisation-european-dealer-network-starts-next-week-2023-08-31/> consulté le 15 Juillet 2025

Reuters. (2024, 13 Novembre). Rivian shares surge on \$5.8 billion Volkswagen investment, JV. <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/rivian-shares-surge-58-bln-volkswagen-investment-jv-2024-11-13/> consulté le 05 Juillet 2025

Reuters. (2024, 28 Novembre). France, Germany, Sweden urge EU battery sector push to avoid China reliance. <https://www.reuters.com/technology/france-germany-sweden-urge-eu-battery-sector-push-avoid-china-reliance-2024-11-28/> consulté le 03 Juin 2025

Reuters. (2024, 11 Decembre). Stellantis-backed ACC to expand French gigafactory with €1 billion financing. <https://www.reuters.com/business/energy/stellantis-backed-acc-expand-french-gigafactory-2024-12-11/> consulté le 03 Juillet 2025

Reuters. (2025, 30 Janvier). Toyota sells 10.8 million vehicles in 2024, remains world's top-selling automaker. <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/toyota-sells-108-million-vehicles-2024-remain-worlds-top-selling-automaker-2025-01-30/> consulté le 01 Juillet 2025

Reuters. (2025, 13 Mai). Stellantis freezes plan to overhaul dealer structure in Europe. <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/stellantis-freezes-plan-overhaul-dealer-structure-europe-2025-05-13/> consulté le 17 Juillet 2025

Reuters. (2025, 21 Juillet). Stellantis expects €2.7 billion first-half loss on restructuring costs, U.S. tariffs. <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/stellantis-expects-27-billion-first-half-loss-restructuring-costs-us-tariffs-2025-07-21/> consulté le 15 Juillet 2025

Roland Berger. (2019). How agency sales models can benefit manufacturers and dealers. <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/How-agency-sales-models-can-benefit-manufacturers-and-dealers.html> consulté le 03 Juin 2025

Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Jordan, B. D. (2019). *Corporate Finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Shapiro. (s.d.). What is an MFN tariff? <https://www.shapiro.com/resources/what-is-an-mfn-tariff/> consulté le 13 Juin 2025

Stellantis. (2018). Modular multi-energy platforms for efficient variety of models. <https://www.media.stellantis.com/em-en/opel/press/modular-multi-energy-platforms-for-efficient-variety-of-models> consulté le 25 juin 2025

Stellantis N.V. (2021). Final Terms – Notes due 18 January 2029. <https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/bond-info/stellantis/issues-under-the-emtn-programme/final-terms-notes-due-18-January-2029.pdf>

Stellantis N.V. (2021). Final Terms – Notes due 20 June 2033. <https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/bond-info/stellantis/issues-under-the-emtn-programme/final-terms-notes-due-20-June-2033.pdf>

Stellantis N.V. (2021). Final Terms – Notes due 30 March 2027.

<https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/bond-info/stellantis/issues-under-the-emtn-programme/final-terms-notes-due-30-march-2027.pdf>

Stellantis. (2021, 24 Juin). TotalEnergies renouvelle son partenariat mondial avec Peugeot, Citroën, DS Automobiles et l'étend à Opel et Vauxhall.

<https://www.stellantis.com/fr/actualite/communiqués-de-presse/2021/juin/totalenergies-renouvelle-son-partenariat-mondial-avec-peugeot-citroen-ds-automobiles-et-l-etend-a-opel-et-vauxhall> consulté le 15 Juin 2025

Stellantis. (2021, 8 Juillet). Stellantis intensifies electrification while targeting sustainable double-digit adjusted operating income margins in the mid-term [Communiqué de presse].

<https://www.stellantis.com/en/news/press-releases/2021/july/stellantis-intensifies-electrification-while-targeting-sustainable-double-digit-adjusted-operating-income-margins-in-the-mid-term>

Stellantis. (2021, 9 Novembre). Le plan annoncé par Stellantis lors de son EV Day suit son cours : les 700 premiers sites ont été identifiés pour Atlante.

<https://www.media.stellantis.com/fr-fr/corporate-communications/press/le-plan-annonce-par-stellantis-lors-de-son-ev-day-suit-son-cours-les-700-premiers-sites-ont-ete-identifies-pour-atlante-le-plus-grand-reseau-de-bornes-de-recharge-rapide-en-partenariat-avec-nhoa-et-free2move-esolutions> consulté le 25 Juin 2025

Stellantis N.V. (2022). Final Terms – Green Bonds due 14 March 2030.

<https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/bond-info/stellantis/issues-under-the-emtn-programme/final-terms-green-bonds-due-14-march-2030.pdf>

Stellantis N.V. (2022). *Final Terms – Notes due 1 April 2032.*

<https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/bond-info/stellantis/issues-under-the-emtn-programme/final-terms-notes-due-1-April-2032.pdf>

Stellantis. (2022, March 1). Aperçu du plan stratégique "Dare Forward 2030".

https://www.stellantis.com/.../20220301_Stellantis_StrategicPlan_Overview_FR.pdf

Stellantis. (2022). Dare Forward 2030 – A bold strategic plan.

<https://www.stellantis.com/en/news/press-releases/2022/march/dare-forward-2030-strategic->

Stellantis N.V. (2023). Final Terms – Notes due 16 June 2031.

<https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/bond-info/issues-under-the-emtn-programme/2023/Final-Terms-Notes-due-16-June-2031.pdf>

Stellantis. (2023, 30 Mai). La transition vers l'électrification de Stellantis se poursuit avec l'inauguration de la première gigafactory de batteries d'ACC en France [Communiqué de presse]. <https://www.stellantis.com/fr/actualite/communiques-de-presse/2023/may/la-transition-vers-l-electrification-de-stellantis-se-poursuit-avec-l-inauguration-de-la-premiere-gigafactory-de-batteries-d-acc-en-france> consulté le 01 Juillet 2025

Stellantis. (2023, 24 Juillet). Stellantis et Samsung SDI annoncent leur projet de construction d'une deuxième gigafactory StarPlus Energy aux États-Unis.

<https://www.stellantis.com/fr/actualite/communiques-de-presse/2023/july/stellantis-et-samsung-sdi-annoncent-leur-projet-de-construction-d-une-deuxieme-gigafactory-starplus-energy-aux-etats-unis> consulté le 03 Juillet 2025

Stellantis. (2023, 11 Octobre). Stellantis et Samsung SDI annoncent la construction d'une deuxième gigafactory StarPlus Energy aux États-Unis.

<https://www.stellantis.com/fr/actualite/communiques-de-presse/2023/octobre/stellantis-et-samsung-sdi-annoncent-la-construction-d-une-deuxieme-gigafactory-starplus-energy-aux-etats-unis> consulté le 02 Juillet 2025

Stellantis N.V. (2024). Final Terms – Green Bonds due 19 March 2036.

<https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/bond-info/issues-under-the-emtn-programme/2024/Final-Terms-Green-Bonds-due-19-March-2036.pdf>

Stellantis N.V. (2024). Final Terms – Notes due 19 March 2034.

<https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/bond-info/issues-under-the-emtn-programme/2024/Final-Terms-notes-due-19-March-2034.pdf>

Stellantis N.V. (2024). Final Terms – Notes due 19 November 2028.

<https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/bond-info/issues-under-the-emtn-programme/2024/Final-Terms-notes-due-19-November-2028.pdf>

Stellantis N.V. (2024). Final Terms – Notes due 19 September 2030.

<https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/bond-info/issues-under-the-emtn-programme/2024/Final-Terms-notes-due-19-September-2030.pdf>

Stellantis. (2024, January 11). Abarth and Stellantis Motorsport join forces...

<https://www.media.stellantis.com/fr-fr/abarth/press/abarth-and-stellantis-motorsport-join-forces-combine-racing-dnas-and-partner-to-create-the-most-powerful-abarth-ever> consulté le 29 Juin 2025

Stellantis. (2024, February 15). Full Year 2023 Results [PDF].

<https://nocache.media.stellantis.com/uploads/em/news/enstellantisnvy2023results-65cdae6eb8747.pdf>

Stellantis. (2024). EMTN 2024 Base Prospectus.

<https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/bond-info/2024-programme-documents/Stellantis-EMTN-2024-Base-Prospectus.pdf>

Stellantis N.V. (2025). Final Terms – Notes due 6 June 2031.

<https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/bond-info/issues-under-the-emtn-programme/2025/Final-Terms-notes-due-6-June-2031.pdf>

Stellantis N.V. (2025). Final Terms – Notes due 6 June 2035.

<https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/bond-info/issues-under-the-emtn-programme/2025/Final-Terms-notes-due-6-June-2035.pdf>

Stellantis. (2025, 10 Janvier). With its full-year 2024 performance, Stellantis achieved the 2nd place in EU29 PC & CV market... <https://www.media.stellantis.com/em-en/corporate-communications/press/with-its-full-year-2024-performance-stellantis-achieved-the-2nd-place-in-eu29-pc-cv-market-confirming-its-overall-leadership-in-the-cv-market-and-securing-a-podium-finish-in-the-global-bev-market> consulté le 03 Juillet 2025

Stellantis. (2025, Mars). Green Bond Investor Report March 2025.

<https://www.stellantis.com/content/dam/stellantis-corporate/investors/bond-info/stellantis/green-finance/Stellantis-Green-Bond-Investor-Report-March-2025.pdf> consulté le 19 Juillet 2025

Stellantis. (2025, Avril). Stellantis annonce les livraisons et le chiffre d'affaires du premier trimestre 2025. <https://www.media.stellantis.com/be-fr/corporate-communications/press/stellantis-annonce-les-livraisons-et-le-chiffre-d-affaires-du-premier-trimestre-2025> consulté le 16 Juillet 2025

Stellantis. (2025, 10 Juillet). Stellantis publie des chiffres clés préliminaires et non audités pour le premier semestre 2025. <https://www.stellantis.com/fr/actualite/communiques-de-presse/2025/juillet/stellantis-publie-des-chiffres-cles-preliminaires-et-non-audites-pour-le-premier-semester-2025> consulté le 15 Juillet 2025

Stellantis. (s.d.). Carbon Net Zero Strategy – Vehicles. <https://www.stellantis.com/en/sustainability/carbon-net-zero-strategy/vehicles> consulté le 20 Mai 2025

Stellantis. (s.d.). Nos plateformes de véhicules. <https://www.stellantis.com/fr/innovation/nos-plateformes-de-vehicules> consulté le 12 Juillet 2025

Stellantis. (s.d.). Véhicules intelligents et logiciels. <https://www.stellantis.com/fr/innovation/vehicules-intelligents-et-logiciels> consulté le 14 Juillet 2025

Stellantis N.V. (2022). Annual Report and Form 20-F for the year ended December 31, 2021. <https://www.stellantis.com/en/investors/reporting/financial-reports>

Stellantis N.V. (2023). Annual Report and Form 20-F for the year ended December 31, 2022. <https://www.stellantis.com/en/investors/reporting/financial-reports>

Stellantis N.V. (2024). Annual Report and Form 20-F for the year ended December 31, 2023. <https://www.stellantis.com/en/investors/reporting/financial-reports>

Stellantis N.V. (2025). Annual Report and Form 20-F for the year ended December 31, 2024. <https://www.stellantis.com/en/investors/reporting/financial-reports>

Statbel. (s.d.). Immatriculations de véhicules. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/mobilite/circulation/immatriculations-de-vehicules> consulté le 27 Mai 2025

Stock Dividend Screener. (s.d.). Stellantis sales numbers. <https://stockdividendscreener.com/auto-manufacturers/stellantis-sales-numbers> consulté le 10 Juillet 2025

Tan, Y. (Ricky), & Carrillo, J. E. (2017). Strategic analysis of the agency model for digital goods. *Production and Operations Management*, 26(4), 724–

741. <https://doi.org/10.1111/poms.12595>

Tan, Y., Yu, C., Liu, Y., & Zheng, Q. (2024). Agency models in online platforms: A review of recent developments and future prospects. *European Journal of Operational Research*,

319(3), 679–695. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2024.02.021>

Taylor, J. (2023, 04 Janvier). Renault says ‘non’ to agency sales – branding the switch too risky. *Car Dealer Magazine*. <https://cardealermagazine.co.uk/renault-says-non-to-agency-sales-branding-the-switch-too-risky/277112> consulté le 05 Juillet 2025

Tesla, Inc. (2025, 29 janvier). Tesla Q4 2024 production, deliveries & deployments. Tesla Investor Relations.

Récupéré de <https://digitalassets.tesla.com/tesla-contents/image/upload/IR/TSLA-Q4-2024-Update.pdf>

The Contribution of Dealers to Competitive Advantage of Manufacturers. (2018).

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3206355 consulté le 27 Juin 2025

The DESK. (2024, 01 Juillet). Stellantis issues US\$1.9bn debt, faces US\$2.7bn

loss. <https://www.fi-desk.com/stellantis-issues-us1-9bn-debt-faces-us2-7bn-loss/> consulté le 01 Juillet 2025

Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123–

148. <https://doi.org/10.1108/00251740510572533> consulté le 29 Mai 2025

TotalEnergies. (2023, 18 Septembre). ACC : Une coentreprise entre TotalEnergies,

Stellantis et Mercedes-Benz [Infographie]. <https://totalenergies.com/fr/infographies/acc-une-coentreprise-entre-totalenergies-stellantis-et-mercedes-benz> consulté le 13 Juillet 2025

Tuchkoushick, A. A. (2019). Digital transformations in automotive dealer chain—chances and challenges. In *Atlantis Highlights in Computer Sciences* (Vol. 1). Atlantis

Press. <https://www.atlantispress.com/proceedings/icdtli-19/125918545> consulté le 10 Juin 2025

U.S. Environmental Protection Agency. (2024). Final rule: Multi-pollutant emissions standards for model years 2027 and later light-duty and medium-duty vehicles. <https://www.epa.gov/regulations-emissions-vehicles-and-engines/final-rule-multi-pollutant-emissions-standards-model> consulté le 25 Mai 2025

Universiti Poly-Tech MARA. https://www.researchgate.net/profile/Elaheh-Yadegaridehkordi/publication/341190360_COMRAP_2018

Volkswagen AG. (2018, 28 Septembre). Volkswagen and Microsoft announce strategic partnership [Communiqué de presse]. <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/volkswagen-and-microsoft-announce-strategic-partnership-4234> consulté le 30 Mai 2025

Volkswagen AG. (2024). Research and development. In *Volkswagen Group Annual Report 2024*. <https://annualreport2024.volkswagen-group.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/research-and-development.html> consulté le 05 Juillet 2025

Volvo Cars. (2021, 02 Juin). Volvo Cars aims to transform retail business with integrated online/offline consumer experience. *Volvo Car Corporation*. <https://www.media.volvocars.com/global/en-gb/media/pressreleases/271095/volvo-cars-aims-to-transform-retail-business-with-integrated-onlineoffline-consumer-experience> consulté le 04 Juillet 2025

Wang, Y., & Zhang, L. (2024). Can a mega-merger allow a company to become an innovative leader? The Stellantis case in the electric vehicles (EV) industry. In *2024 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMIT)* (pp. 1–6). IEEE. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10919753> consulté le 02 Juillet 2025

Wongaree, P., Chiyachantana, C. N., Ding, D. K., Prasarnphanich, P., & Siwasarit, W. (2025). The pricing of green bonds and the determinants of the green bond premium in the Asia-Pacific and European markets. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 100546.

Yadegaridehkordi, E. (2018). COMRAP 2018: Issues, challenges & opportunities of industrial revolution 4.0. In S. M. Ramly & N. Hussein (Eds.), *Proceedings of the 1st National Conference on Multidisciplinary Research and Practice 2018* (p. 43). Kolej

Yahoo Finance. (s.d). Stellantis N.V. (STLA) historical data. <https://finance.yahoo.com/quote/STLA/history> consulté le 14 Juillet 2025

Yahoo Finance. (2024, 25 Juin). Rivian Automotive, Inc. (RIVN) stock price & news. <https://finance.yahoo.com/quote/RIVN/> consulté le 15 Juillet 2025

Zhang, P. (2023, 26 Juillet). VW to invest \$700 million in Xpeng and co-develop EVs. *CnEVPost*. Repris le 3 août 2025, depuis <https://cnevpost.com/2023/07/26/volkswagen-plans-to-invest-700-million-in-xpeng-report/> consulté le 01 Juillet 2025

Zhang, M. (2024). *The evolving attractiveness of relative ESG ratings to institutional investors*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5051297&utm consulté le 22 Juin 2025

Ziegler, D., & Abdelkafi, N. (2023). Exploring the automotive transition : A technological and business model perspective. *Journal Of Cleaner Production*, 421, 138562. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138562> consulté le 05 Juin 2025

Annexes

STLA 4 3/8 03/14/30

€1103.692

-.103

103.478 / 103.906

3.503 / 3.398

At 8:54

-- x --

Source BGN

STLA 4 3/8 03/14/30 Cor

Actions

Settings

Page 1/13

94 Notes

95 Buy

96 Sell

25 Bond Description

26 Issuer Description

27 BI Credit Research

BICC »

Pages

Issuer Information

Identifiers

11 Bond Info

Name

STELLANTIS NV

FIGI

BBG01FRBTSP1

12 Addtl Info

Industry

Automotive (BCLASS)

ISIN

XS2597110027

13 Reg/Tax

Security Information

ID Number

ZL4426397

14 Covenants

Mkt Iss

EURO MTN

Bond Ratings

15 Guarantors

Ctry/Reg

NL

Currency

EUR

Moody's

Baa2

16 Bond Ratings

Rank

Sr Unsecured

Series

EMTN

S&P

BBB

17 Identifiers

Coupon

4.375000

Type

Fixed

Fitch

BBBu

18 Exchanges

Cpn Freq

Annual

Composite

BBB

19 Inv Parties

Day Cnt

ACT/ACT

Iss Price

99.67500

Issuance & Trading

20 Fees, Restrict

Maturity

03/14/2030

Reoffer

99.675

Amt Issued/Outstanding

21 Schedules

MAKE WHOLE @30.000 until 12/14/29/ CALL 12/...

EUR

1,250,000.00 (M) /

22 Coupons

Iss Sprd

+115.00bp vs MIDSWAPS

EUR

1,250,000.00 (M)

23 Sustainability

Quick Links

Calc Type

(1)STREET CONVENTION

Min Piece/Increment

32 ALLQ Pricing

Pricing Date

03/07/2023

100,000.00 / 1,000.00

33 QRD Qt Recap

Interest Accrual Date

03/14/2023

Par Amount

1,000.00

34 TDH Trade Hist

1st Settle Date

03/14/2023

Book Runner

JOINT LEADS

35 CACS Corp Action

1st Coupon Date

03/14/2024

Exchange

EURONEXT-DUBLIN

36 CF Filings

37 CN Sec News

38 HDS Holders

60 Send Bond

Annexe 1 : Informations de l'obligation verte de 1,25 Mds d'euros au taux de 4.375%

STLA 4 1/4 06/16/31 €1102.156 -.154 101.910 / 102.402 3.867 / 3.769												At 9:00 -- x -- Source BGN		Page 1/13					
STLA 4 1/4 06/16/31 Cor												Actions		Settings					
												94 Notes		95 Buy		96 Sell			
25 Bond Description												26 Issuer Description		27 BI Credit Research		BICC »			
Pages												Issuer Information		Identifiers					
11 Bond Info												Name		STELLANTIS NV		FIGI		BBG01GZVBJK0	
12 Addtl Info												Industry		Automotive (BCLASS)		ISIN		XS2634690114	
13 Reg/Tax												Security Information				ID Number		ZK9551555	
14 Covenants												Mkt Iss		EURO MTN		Bond Ratings			
15 Guarantors												Ctry/Reg		NL		Currency		EUR	
16 Bond Ratings												Rank		Sr Unsecured		Series		EMTN	
17 Identifiers												Coupon		4.250000		Type		Fixed	
18 Exchanges												Cpn Freq		Annual		Iss Price		99.29700	
19 Inv Parties												Day Cnt		ACT/ACT		Reoffer		99.297	
20 Fees, Restrict												Maturity		06/16/2031		Amt Issued/Outstanding			
21 Schedules												MAKE WHOLE @35.000 until 03/16/31/		CALL 03/...		EUR		1,250,000.00 (M) /	
22 Coupons												Iss Sprd		+137.00bp vs MIDSWAPS		EUR		1,250,000.00 (M)	
23 Sustainability												Calc Type		(1)STREET CONVENTION		Min Piece/Increment			
Quick Links												Pricing Date		06/12/2023		100,000.00 / 1,000.00			
32 ALLQ Pricing												Interest Accrual Date		06/16/2023		Par Amount		1,000.00	
33 QRD Qt Recap												1st Settle Date		06/16/2023		Book Runner		JOINT LEADS	
34 TDH Trade Hist												1st Coupon Date		06/16/2024		Exchange		EURONEXT-DUBLIN	
35 CACS Corp Action																			
36 CF Filings																			
37 CN Sec News																			
38 HDS Holders																			
60 Send Bond																			

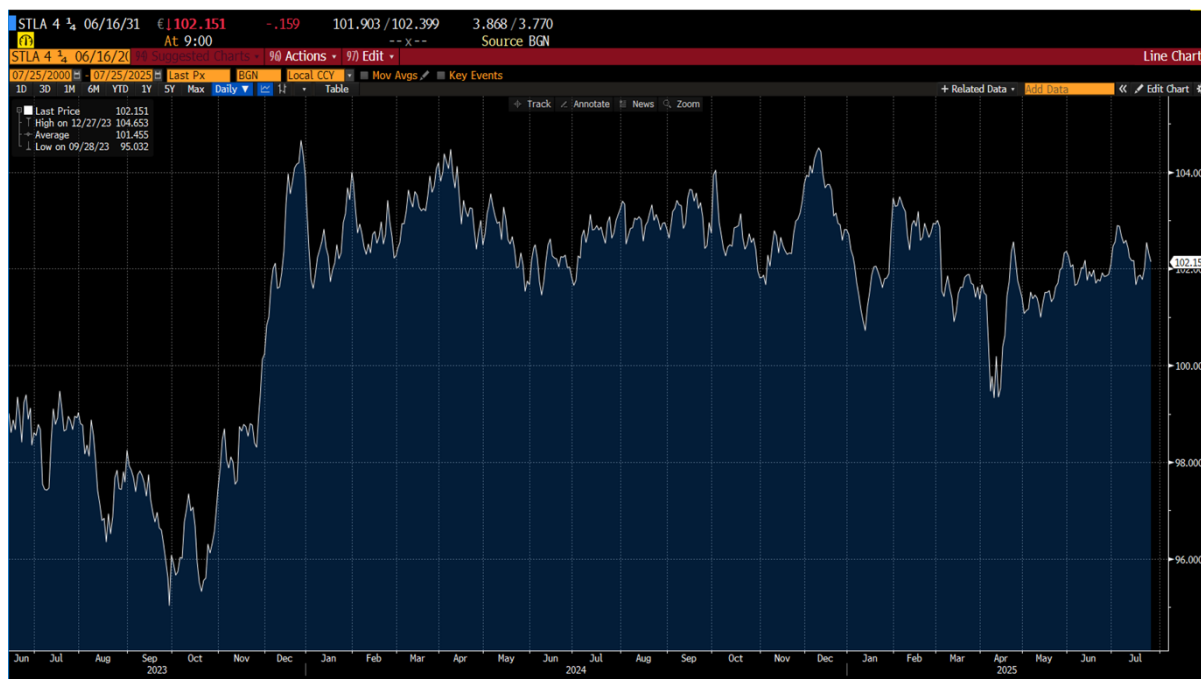
Annexe 2 : Informations de l'obligation classique de 1,25 Mds d'euros au taux de 4.25%



Annexe 3 : Évolution du Greenmium de l'obligation verte de 1,25 Mds d'euros au taux de 4.375%



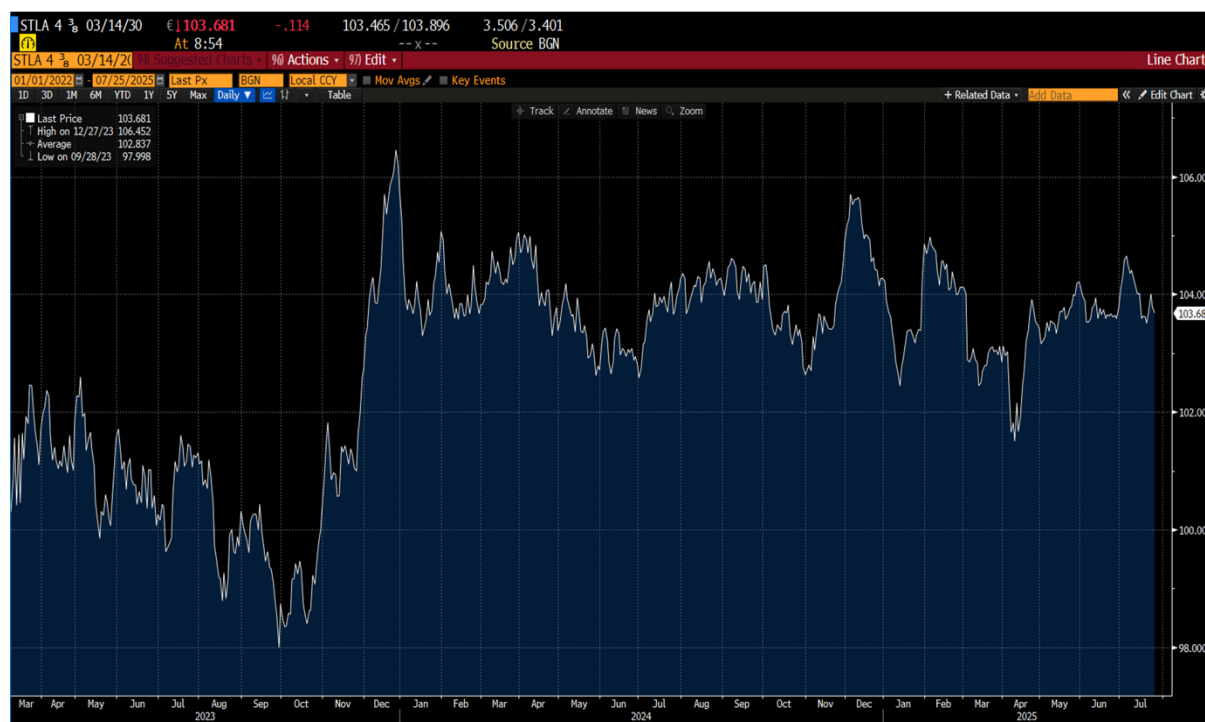
Annexe 4 : Évolution du Z-Spread de l'obligation de 1,25 Mds d'euros au taux de 4.25%



Annexe 5 : Évolution du Prix de l'obligation de 1,25 Mds d'euros au taux de 4.25%



Annexe 6 : Évolution du Z-spread de l'obligation verte de 1,25 Mds au taux de 4.375%



Annexe 7 : Évolution du prix de l'obligation verte de 1,25 Mds d'euros au taux de 4.375%

Résumé :

La transition vers le véhicule électrique représente un vrai défi pour l'industrie automobile, modifiant en profondeur les impératifs financiers et organisationnels des constructeurs. Ce mémoire étudie la manière dont Stellantis, né de la fusion entre PSA et FCA en 2021, met en œuvre ses stratégies financières et adapte son réseau de distribution pour réussir sa transition vers l'électrique. L'analyse, menée selon une approche qualitative, s'appuie essentiellement sur des sources publiques telles que des rapports annuels, de la presse spécialisée et de la littérature académique. Elle s'articule autour de quatre axes : l'évolution du modèle de distribution, les investissements industriels et en R&D, les modalités de financement de la transition et les alliances stratégiques.

Les résultats mettent en évidence une stratégie de transition structurée mobilisant ces différents leviers. Stellantis procède à une transformation progressive de son réseau commercial, s'engage dans l'électrification de sa gamme de véhicules, adopte un financement diversifié mais prudent et multiplie les partenariats afin de partager les risques tout en accélérant l'innovation. Ce mémoire met en lumière les arbitrages auxquels le groupe est confronté et souligne que la réussite de la transition électrique requiert une coordination étroite entre décisions financières, industrielles et commerciales.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm