

Comment sauver l'automobile européenne

par Jean-Marie Gogue

La faillite de General Motors a réveillé l'ancienne histoire du projet *Saturn*, dont le but était de sauver la firme dans les années 1980. On y trouve tous les ingrédients de l'échec d'un plan de sauvetage industriel. Les patrons français feraient bien d'y réfléchir s'ils ne veulent pas suivre le même chemin.

C'est en janvier 1985 que le président de General Motors, Roger Smith, avait annoncé au cours d'une conférence de presse le lancement d'une nouvelle marque de voitures, baptisée *Saturn*, destinée à lutter contre la concurrence japonaise. Cette année-là, GM dominait encore le monde de l'automobile, mais la firme commençait à perdre des parts de marché et à enregistrer des déficits. Un nouveau site industriel fut construit à Spring Hill, dans le Tennessee. Il fut équipé des machines les plus modernes. De nouvelles méthodes de management, définies dans une charte signée par les syndicats, furent mises en œuvre. Les décisions devaient être prises en commun, les salariés devaient travailler dans un climat de coopération, et 20 % du montant des salaires fixés par les conventions collectives était réservé à des primes pour la qualité et la productivité. La direction s'engageait à ce que chaque ouvrier bénéficie d'une formation professionnelle représentant au moins 5 % du temps de travail. « Ce document révolutionnaire va plus loin que les pratiques japonaises » lisait-on dans la presse américaine. Le site fut inauguré par Ronald Reagan.

La première voiture est sortie d'usine à l'automne 1990, et la production a régulièrement augmenté jusqu'à près de 300 000 véhicules par an en 1995. Mais les pertes de GM s'élevaient à 4,45 milliards de dollars, en sorte que le successeur de Roger Smith décida que *Saturn* n'était plus une priorité pour le groupe. Comme il fallait satisfaire à la demande, la gamme s'est diversifiée avec des SUV et des voitures hybrides, et l'usine a retrouvé, sous la pression des syndicats, les anciennes méthodes de management. Les ventes de *Saturn* ont diminué progressivement jusqu'à la fermeture de l'usine en 2007. « Si toute l'industrie automobile des Etats-Unis avait adopté la stratégie de *Saturn*, nous serions aujourd'hui dans une situation bien différente » déclare Mike Bennett, ancien leader de la section syndicale de Spring Hill, favorable au projet. Un journaliste américain ajoute : « les couteaux tirés à l'intérieur de GM ont fait plus de dégâts que la concurrence étrangère ».

Cependant, dès le départ, on pouvait prévoir que le projet *Saturn* était voué à l'échec, ceci pour trois raisons.

La première raison est le manque d'implication de la direction générale. Roger Smith voulait tenter une expérience en espérant pouvoir l'étendre à tout le groupe en cas de réussite. Il avait pris comme consultant un ancien leader syndical qui avait fait un voyage d'études au Japon et croyait avoir compris les secrets du management japonais. La charte de *Saturn* montre qu'il n'avait rien compris. Il avait observé les conséquences d'un système de management global au niveau de l'atelier, mais il ne savait pas de quelle façon la direction générale d'une entreprise japonaise mettait tout le système en mouvement. Vaste programme ! Roger Smith s'est bien gardé de demander conseil à son compatriote Edwards Deming, le maître à penser du management japonais, dont plusieurs millions d'Américains avaient découvert l'existence en 1980, grâce à un documentaire diffusé par la chaîne NBC sous le

titre : « Si le Japon peut le faire, pourquoi pas nous ? ». Malheureusement, Deming exigeait une totale implication du président et de son équipe de direction dans la conduite des projets, et Roger Smith n'entendait pas changer ses habitudes, de même que tous les patrons qui pilotent une entreprise à distance avec des indicateurs financiers.

La deuxième raison est le manque de vision à long terme. La cause principale de cette myopie, valable pour toutes les entreprises cotées en bourse, est un marché financier dans lequel les actionnaires demandent des résultats rapides. Une vision à long terme, indépendante des fluctuations des cours de la bourse, aurait permis d'obtenir une amélioration régulière des processus de conception et de production, conduisant à l'amélioration de la qualité et à la réduction des coûts. Les syndicats ont une grande part de responsabilité dans cet échec, mais ils auraient soutenu le projet avec plus de conviction si les ouvriers n'avaient pas été soumis à la pression d'une hiérarchie obsédée par un objectif de rentabilité à court terme.

La troisième raison est le manque de cohérence des méthodes de management. En effet la direction de la firme, bien qu'elle eût appelé le personnel à coopérer, n'avait pas abandonné les primes et les quotas de production qui encouragent la compétition interne, ni le management par les résultats. Une meilleure connaissance des méthodes japonaises aurait sans doute permis d'éviter cette erreur. Les Japonais ont mis vingt ans à développer une culture d'entreprise que personne n'est capable de comprendre en quelques heures. Les méthodes japonaises sont fondées sur l'étude des processus et de leurs variations, ce qui est incompatible avec la culture du résultat dont les entreprises occidentales sont imprégnées. Quant à faire participer les ouvriers aux décisions, on sait depuis longtemps que c'est une grossière tromperie ; il n'est donc pas étonnant que les syndicats se soient sentis floués. En dépit des apparences, le management de *Saturn* était resté proche des méthodes américaines classiques, notamment par la recherche d'un équilibre entre la qualité et la productivité, ce qui n'est pas le cas chez les constructeurs japonais, pour qui la qualité prédomine toujours.

Dans un plan de sauvetage industriel, on commence toujours par allouer des crédits ; on réfléchit ensuite à la manière de les utiliser. On trouve facilement des solutions matérielles : investissements, restructurations, projets techniques (voiture électrique par exemple), mais on ne parle jamais du management. Est-ce un sujet tabou ? Pourtant, les salariés de l'industrie automobile française en connaissent bien les effets désastreux !

Versailles, le 16 janvier 2010

Jean-Marie Gogue est président honoraire de l'Association française Edwards Deming