

## DETROIT: UN DECLIN INELUCTABLE ?

par Jean-Pierre DURAND

L'année 1991 fut l'une des plus sombres de l'histoire de l'automobile américaine depuis 1945. Les *Trois Grands* de Détroit ont perdu 7,6 milliards de dollars, soit 42 milliards de francs. Le malaise est encore plus profond pour General Motors puisque ses pertes pour la seule branche automobile américaine atteignent 7 milliards de dollars, en partie compensées par les bons résultats de ses divisions financière, électronique, informatique et de la branche automobile européenne.

La régression des immatriculations américaines atteint 11,2% en 1991 (frappant deux fois plus fort les *Big Three* que les firmes japonaises), tandis qu'il est trop tôt pour confirmer la légère reprise amorcée début mars 1992<sup>1</sup>. Aujourd'hui, les prix de vente des voitures américaines se rapprochent de ceux des japonaises et leur niveau de qualité ne cesse de croître. Ces tendances apparaissent plus affirmées pour Ford que pour les deux autres constructeurs américains. General Motors continue d'avoir un réseau de distribution assez mal perçu en raison de son service de garantie. Or l'image d'un constructeur est longue à transformer, la qualité des véhicules ne suffisant pas à emporter la décision: par exemple la *Ford Probe* ne rencontre pas le même succès que la *Mazda 626* pourtant toutes deux issues de la même usine!

La lente érosion des parts de marché des *Big Three* (-1,1% en 1991) et le renforcement de la pénétration japonaise (28,6% du marché américain) préoccupent les dirigeants, mais c'est l'importance des pertes de 1991 qui les accablent le plus. Quels sont les causes de cet effondrement ? La conjoncture économique américaine et la concurrence effrénée des constructeurs japonais n'expliquent pas tout. Loin s'en faut. Les difficultés rencontrées par les *Big Three* dans la mutation amorcée en 1985 continuent à peser dans au moins trois champs: la conception des voitures, les rapports constructeurs-fournisseurs et la vie des ateliers.

### La fin d'une efficacité industrielle

L'automobile est un produit complexe composé de 10 à 15 000 éléments différents. L'enjeu consiste à optimiser la conception d'une diversité de fonctions constitutives du véhicule, c'est à dire à mieux coordonner une multiplicité de *métiers* aux logiques souvent hétérogènes. De plus, il est aujourd'hui indispensable de concevoir *en même temps* le produit et sa fabrication. On considère que 30 à 45% des gains de productivité à venir résident dans une conception intelligente du produit conduisant à une plus grande facilité de fabrication. Par exemple, une étude comparative a montré un rapport de 1 à 10 dans le nombre de pièces composant les parechocs de deux véhicules de même catégorie appartenant à des marques différentes.

---

<sup>1</sup> Voir *Le Monde* du mardi 17 mars 1992

Ainsi, les voitures américaines -et particulièrement celles de GM- sont plus difficiles à fabriquer. Or le défi est maintenant celui de la *simplicité* pour réduire les coûts de fabrication et accroître la qualité. General Motors continue, malgré les déclarations de ses dirigeants, à travailler de façon traditionnelle: les lourdeurs administratives freinent les effets de l'organisation en *plateformes* qui devrait contrairement structurellement à la coopération des ingénieurs (produits et procédés) réunis en un seul lieu pour favoriser l'intégration dans et entre les métiers. Les firmes japonaises conçoivent des véhicules plus faciles à fabriquer avec seulement 55% du personnel nécessaire aux compagnies américaines. Ces dernières mettent un véhicule au point en 48 à 52 mois contre 38 à 40 pour les firmes japonaises. Or l'enjeu des prochaines années portera sur la capacité à concevoir et à sortir de plus en plus rapidement de nouveaux véhicules.

Les rapports entre les constructeurs américains et leurs fournisseurs restent là aussi très traditionnels: nombre élevé de sous-traitants souvent mal sélectionnés, avec d'importants coûts de gestion des relations et un niveau de qualité irrégulier. L'intégration reste à faire malgré les efforts déjà fournis. En particulier les fournisseurs sont très peu associés à la phase de conception des produits: les constructeurs japonais les associent deux fois plus souvent que leurs homologues nord-américains.

Or, la qualité des rapports constructeur-fournisseurs apparaît essentielle dans le système de *production au plus près*<sup>2</sup>, les constructeurs japonais ayant d'ailleurs peu à peu installé leurs sous-traitants aux Etats-Unis (ils sont aujourd'hui 350). Plus encore, quand Honda sous-traite une production à un partenaire américain, il tend à participer à son capital pour lui insuffler ses méthodes de travail. C'est dire que la qualité des rapports constructeur-fournisseurs ne dépend pas des contrats signés entre eux, mais de l'incessant va-et-vient des personnels qui échangent leurs connaissances et savoir-faire et qui tendent à édifier une culture commune.

#### Des usines difficiles à réformer

Les usines des Trois Grands offrent toujours une productivité plus faible et une qualité moindre que leurs concurrents japonais. Il est vrai que les modes de calcul de productivité (en particulier en nombre d'heures/véhicule) restent sujet à discussion puisque les constructeurs américains intègrent plus d'activités dans leurs usines (entre 40 et 55%) que les Japonais (25 à 35%). Toutefois, même les résultats redressés maintiennent un certain différentiel à l'avantage des Japonais. Par ailleurs les charges salariales des *Trois Grands* restent plus importantes que celles des *transplants* japonais en raison des salaires horaires supérieurs versés (2 à 3 dollars de plus dans le Michigan par rapport au Kentucky ou au Tennessee) et des obligations légales: primes de licenciement et couverture médicale des licenciés jusqu'à 65 ans. Les experts évaluent à 500-1000 dollars le surcoût salarial par véhicule; on peut considérer que le chiffre fort de 1000 dollars

---

<sup>2</sup> On traduira le concept américain de *lean production* (littéralement production amaigrie ou frugale) par *production au plus près* pour signifier la préoccupation constante de piloter la production avec l'efficacité maximale à partir de ressources minimales (investissement optimal, encours réduits, hommes qualifiés et motivés, etc.).

fournit une explication simplifiée pour masquer les obstacles au changement de management dans les ateliers.

Pour faire face à ces difficultés déjà repérées lors de la précédente crise de 1982, les *Big Three* se sont lancés dans des investissements colossaux: GM n'a pas investi moins de 70 milliards de dollars entre 1985 et 1990. On retrouve ici une parfaite illustration du technicisme américain qui entend résoudre ses problèmes socio-organisationnels par des solutions technologiques. Ces investissements, on en conviendra, sont en partie à l'origine des pertes actuelles puisqu'ils n'ont pas solutionné les question de productivité et de qualité tandis qu'il faut les amortir.

Le déficit organisationnel des ateliers américains repose sur une spécialisation bien trop poussée des personnels (plus de cent catégories différentes chez les ouvriers professionnels et cent vingt chez les O.S.) qui freine la constitution de groupes de travail et la polyvalence des ouvriers. En complément, la hiérarchie reste très pesante et puissante, encadrant étroitement des ouvriers qui attendent des directives. Nous sommes ici aux antipodes des principes de la production au plus près qui sont initiative, coopération, polyvalence, responsabilité collective, etc. Toutes les transformations amorcées depuis 1985 (groupes semi-autonomes, informations diverses sur le travail effectué...) et accélérées depuis quelques années se heurtent à cet héritage. Tout se passe comme si le mépris que continuent à afficher nombre de "cols blancs" vis à vis des ouvriers, et la résistance que ces derniers opposent aux changements, paralysaient l'innovation organisationnelle dans les usines.

Ford, semble-t-il, a été en mesure de rallier son encadrement intermédiaire aux nécessités de telles transformations. Il n'en est pas de même pour GM où le problème se complique de rapports ambivalents avec le puissant syndicat UAW (*United Auto Workers*). En annonçant la fermeture de 21 usines et le licenciement de 74 000 personnes d'ici 1995, R. Stempel, PDG de GM, doit en même temps veiller à ce que l'angoisse des salariés face au chômage ne gâte pas la course à la qualité. D'où sa tentative d'associer les dirigeants de l'UAW au choix des usines à fermer. Mais quand les usines se font concurrence entre elles, syndicat en tête, pour adopter des règles de travail plus flexibles comme ce fut le cas en janvier dernier entre Arlington (Texas) et Willow Run (Michigan), GM court le risque d'un éclatement syndical et de surenchères incontrôlables. Une première analyse des fermetures et des transferts de fabrication fait apparaître un glissement des activités vers le Sud des Etats-Unis et vers le Mexique. Tout se passe comme si GM cherchait à échapper aux anciens centres industriels: même si les usines du Sud possèdent leur union locale UAW, les compromis y sont plus faciles.

Le défi des *Big Three* face à l'offensive japonaise peut encore être relevé. Les Américains ont perdu une partie de leur arrogance vis à vis de leurs compétiteurs; le temps est révolu où des chercheurs de la *Harvard Business School* nous assuraient comme en 1985 que jamais les Japonais ne sauraient faire des voitures haut de gamme susceptibles de concurrencer les belles américaines ! Ford a pris le chemin du succès en particulier avec sa *Taurus* qui se vend bien et lui procure de bonnes marges. Chrysler se réfugie dans les utilitaires. GM est fier de la *Saturn* qui se vend mieux que les Honda et les Toyota. Le projet Saturn, initié en 1985 et abouti en 1990, constitue une

expérience originale d'américanisation des principes de la *production au plus près*. Des capacités de généraliser cette expérience et d'améliorer le mode de conception des véhicules dépend la survie des *Trois Grands*.