

LA MUTATION DE Mister WAGONER

Mister Wagoner a beaucoup changé. Au mois d'octobre, il prenait son avion personnel et descendait dans un palace de Washington pour expliquer que General Motors, dont il est le président, avait besoin de dizaines de milliards de dollars pour survivre. Après les 700 milliards consacrés en catastrophe aux banques américaines, il se disait que le Congrès américain se ferait un devoir de soutenir un secteur auquel tant de députés et de sénateurs doivent leur siège. Pour faire bon poids, il était venu avec ses collègues de Ford et de Chrysler, en un puissant cartel (les « Big Three ») qui piétine allègrement les sacro-saints principes de la libre concurrence sur le marché.

Mister Wagoner n'a pas eu de chance : le pouvoir législatif existe aux Etats-Unis et les commissions parlementaires (avec leurs élus à plein temps !) ont longtemps tourné les trois industriels sur le gril, pour conclure que l'appel au contribuable serait inefficace, tant que les problèmes de l'industrie automobile américaine n'auraient pas été traités.

Ces parlementaires irrespectueux n'avaient pas même pas noté que Mister Wagoner parcourait désormais les 800 kilomètres qui relie Detroit à Washington en voiture et fréquentait les tristes hôtels de la banlieue de la capitale.

Le président Bush a, in extremis, accordé 17,4 milliards de dollars pour permettre aux deux constructeurs les plus mal-e, General Motors et Chrysler, de tenir trois mois, le temps que son successeur puisse s'installer et faire face au problème.

Bush a eu raison d'agir en urgence car l'industrie automobile américaine ne « peut » pas faire faillite. Des millions d'emplois sont en jeu aux Etats-Unis, dans les usines, chez les fournisseurs et les concessionnaires. L'effet « boule de neige » sur le reste de l'économie et de la société serait épouvantable et l'on sauterait à pieds joints dans une chute de la production industrielle au format des années 1930.

De quelle maladie grave souffrent donc « les Big Three » ? Il y a évidemment la chute brutale de la demande, qui va de 50% en Espagne (novembre 2008/novembre 2007) à -10% en Chine, en passant par -37% au Royaume-Uni, -35% aux Etats-Unis, -18% au Japon et en Allemagne et -14% en France. Cet effondrement inégal s'explique par des faits objectifs : la stagnation ou la baisse du pouvoir d'achat et la quasi-disparition du crédit. Mais aussi par une peur de l'avenir : ceux qui risquent de perdre leur emploi préfèrent garder leur voiture un an de plus.

Du côté de la demande, la situation est terrible mais du côté de l'offre, les impacts sont très différents. En simplifiant, les « Big Three » américaines sont beaucoup moins performantes que les usines japonaises

implantées aux Etats-Unis ou que leurs propres filiales européennes, Ford et Opel ! Et même entre les trois groupes géants il y a contraste entre Ford qui ne pleure pas après l'argent public, Chrysler qui souffre et General Motors qui agonise.

Il y a donc une malédiction spécifique à General Motors qui s'explique en trois termes : la facilité de la finance, la lourdeur des régimes sociaux et la paresse de l'innovation. Côté finance, des petits malins ont constaté il y a longtemps que l'on gagnait des marges plus belles en faisant crédit aux acheteurs plutôt qu'en fabriquant les voitures. Côté solidarité, c'est la compagnie qui prend en charge l'assurance-santé et les retraites des salariés. À ceux qui veulent sournoisement privatiser la Sécurité sociale en France, je suggère un voyage d'études à Detroit. General Motors est plombée par ses charges sociales comme l'étaient les Charbonnages de France avec les pensions des mineurs.

La paresse de l'innovation mériterait des lettres en feuilleton. L'obstination de bœuf à continuer à produire les mêmes modèles de 4X4, de pick-ups et de rutilantes limousines, alors que la demande se tournait vers des véhicules plus petits et plus sobres, laisse sans voix. L'État fédéral a prôné des normes de consommation strictes depuis des lustres. La Californie a été particulièrement sévère depuis plus d'une décennie et l'on sait que cet État a un temps d'avance dans l'évolution des goûts des consommateurs et dans celle des régulateurs. Rien n'y a fait : une formidable bureaucratie est restée persuadée que « ce qui est bon pour General Motors reste bon pour les Etats-Unis ».

Une preuve paradoxale de cette cécité collective est cette déclaration incroyable d'un porte-parole de General Motors, quand un sénateur a eu le culot de suggérer que M. Wagoner démissionne : « Nous sommes sensibles à la volonté du sénateur Dodd d'essayer de soutenir l'industrie automobile, mais les salariés de General Motors, les concessionnaires, les fournisseurs et le Conseil d'administration croient fermement que Rick Wagoner est la personne qu'il faut pour continuer la transformation de la compagnie qu'il a commencée et qu'il s'est engagé à poursuivre et à accélérer selon les plans qu'il a présentés au Congrès » (IHT 091208).

Cette réaction de l'orgueilleuse technostructure aurait enchanté Galbraith qui a été le premier à mettre en évidence la collusion des syndicalistes et des managers.

Que faire ? Remplacer le PDG serait à l'évidence ridiculement insuffisant. Le remplacer par Steve Jobs (dont la santé inquiète) relèverait du gadget. Unir deux nageurs en train de se noyer, GM et Chrysler, ne ferait pas un champion, dit-on aux USA. Mais l'on peut s'inspirer d'une expérience réussie, celle du redressement de Nissan par Renault.

Carlos Ghosn, déjà biculturel, n'a pas débarqué à Tokyo avec un gros staff d'expatriés. Il s'est plongé dans l'étude du japonais et a constitué des groupes de réflexions mobilisant les cadres intermédiaires de trente ou quarante ans. Et avec une folle audace, il a intégré des jeunes femmes cadres dans ces groupes. Exploitant une situation catastrophique, il a rompu deux tabous : celui de l'ancienneté et celui du machisme. Ajouté

au laminage des coûts des fournisseurs, ce rajeunissement a permis de redresser la firme, au point qu'il faut se poser la question de savoir si un jour Renault ne deviendra pas une filiale de Nissan.

Cette thérapie n'a rien de miraculeux puisque l'européen Daimler n'a pas réussi à redresser Chrysler et qu'un étranger réputé n'a pas empêché Sony de supprimer 8000 emplois et d'avoir un avenir plombé.

Mais il n'y a pas d'autre solution que de remplacer les deux ou trois étages supérieurs de la hiérarchie de General Motors par des jeunes cadres motivés de la firme géante. Sans cette mutation culturelle et démographique, l'injection de dizaines de milliards de dollars d'argent public ne changera rien. Non seulement Rick Wagoner doit être muté à la direction d'un terrain de golf, mais toute une génération de dinosaures, managers et syndicalistes cravatés, doivent eux aussi se consacrer à plein temps à leur sport favori.

La phtisie de General Motors nous concerne. Non seulement, elle peut abattre les filiales européennes des géants américains et enclencher un processus accéléré de dépression. Mais elle appelle un examen de conscience de nos propres constructeurs. Trop souvent, ils ont résisté à l'imposition par Bruxelles de normes anti-pollution et laissé les constructeurs japonais prendre le leadership en matière d'innovation. Il est toujours tentant de gagner de l'argent pendant quelques années en fabriquant dans les pays à bas salaires ou en vendant du crédit automobile. Mais l'exemple de General Motors montre que viendra un jour l'heure du bilan et que ceux qui ont innové l'emporteront, en définitive, sur ceux qui ont choisi la facilité.

Je ne sais si la solution est la voiture « tout-électrique », car je vois mal comment une famille peut partir en vacances en Espagne avec un tel véhicule. Je crois plutôt, comme les Californiens, aux véhicules hybrides (essence et électricité). De toute façon, il n'y a pas d'autre choix que de prendre le risque de l'innovation.

Donner une prime de 1000 € aux acheteurs de voitures neuves, qui bazardent leur vieux clou, est une recette éprouvée qui permet d'anticiper la demande de renouvellement des classes moyennes. Elle ne concerne ni les jeunes qui voudraient acheter leur première automobile ni les foyers modestes (et il y en a beaucoup) qui ne peuvent se payer un véhicule neuf. Mais cette mesure coûteuse de circonstance n'est pas l'essentiel. L'important, c'est d'inciter et d'aider les constructeurs présents en France (français et étrangers) à inventer de nouveaux procédés de fabrication, de nouveaux produits et de nouveaux usages de l'automobile (voiture partagée).

Marchons, marchons ! Que l'innovation abreuve nos sillons !

Christian Sautter