

Séminaire

Vie des Affaires

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture

Air Liquide¹

Algoe²

ANRT

AtoFina

Caisse des Dépôts et Consignations

Caisse Nationale des Caisses

d'Épargne et de Prévoyance

CEA

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

Chambre de Commerce et d'Industrie

de Reims et d'Épernay³

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

DARPMI³

Deloitte & Touche

DiGITIP

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

IBM

IDRH

IdVectoR¹

Lafarge

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

SNCF

THALES

TotalFinaElf

Usinor

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

³ pour le séminaire

Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} décembre 2002)

L'ORGANISATION "À LA SMART"

par

Pascal KUHN

DRH de Micro Compact Car (MCC France),
une entreprise du groupe DaimlerChrysler

Séance du 5 juillet 2002

Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

La Smart est sans conteste une voiture innovante ; Smartville, le site où elle est fabriquée, ne l'est pas moins. Construite sur mesure pour optimiser les flux de production, l'usine abrite une dizaine d'entreprises – des partenaires de système – ; elles sont respectivement en charge d'un module de la voiture, et agissent de concert sur la ligne de montage. Ces partenaires ont été sélectionnés par le donneur d'ordres – Micro Compact Car (MCC), filiale de DaimlerChrysler –, pour leur professionnalisme, mais aussi pour leur capacité d'innovation et de création de valeur : une cohabitation d'entreprises autonomes, mais interdépendantes, qui ne fonctionne cependant qu'au prix d'un effort permanent de régulation et de responsabilisation de chacun des acteurs.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Pascal KUHN

Ingénieur agronome et formé au conseil en entreprises, j'ai quinze ans d'expérience en ressources humaines : après avoir travaillé chez Peugeot, puis chez Valeo, je suis maintenant DRH chez MCC Smart, l'entreprise donneuse d'ordres sur le site de Smartville, une jeune joint-venture entre Swatch et Mercedes-Benz, devenu filiale à presque 100 % de DaimlerChrysler. Je suis également responsable de la coordination d'un certain nombre d'activités transverses dont la sécurité, la communication et l'environnement pour l'ensemble du site.

L'innovation

À l'origine, Nicolas Hayek a eu l'idée de construire une petite voiture urbaine, sur le principe de la montre Swatch : un produit mode, branché, peu cher, très fonctionnel. Il a rencontré Johann Tomforde, ingénieur de Mercedes qui avait lui-même déjà imaginé un concept de "City car". Ensemble, ils ont créé MCC (Micro Compact Car), une joint-venture qui dès l'origine a voulu innover à quatre niveaux : la marque, les produits, la distribution et le système de production.

La marque

La marque Smart est la dernière créée ces cinquante dernières années dans le secteur automobile. Elle est maintenant bien connue, et jouit d'une bonne réputation. En Allemagne elle est classée cinquième pour l'innovation et première pour le respect de l'environnement.

Des produits innovants

Le premier produit est le City coupé, une voiture deux places à vocation urbaine, dont il existe déjà des dérivés :

- la Smart avec conduite à droite, pour le Japon et la Grande Bretagne ;
- la Smart cross blade, sans toit, sans pare-brise et sans portes, annoncée pour l'été 2002 et commercialisée à deux mille unités, toutes vendues dès le mois de juin ;
- la Smart diesel CDI : premier véhicule de série qui consomme trois litres aux cent kilomètres.

À partir de 2003, un produit nouveau sera disponible, le Smart Roadster, à vocation plus sportive, et un an plus tard sortira une voiture quatre places qui sera fabriquée en Hollande, en partenariat avec Mitsubishi.

Le réseau de distribution

Les centres de distribution les plus connus sont des arènes circulaires avec une tour transparente servant de totem : il y en a actuellement trois cent vingt-neuf. Mais d'autres centres sans tour s'inscrivent dans une architecture plus urbaine, ainsi que divers types de points de vente, situés dans les concessions DaimlerChrysler.

Nous avons été le premier constructeur à vendre des véhicules par internet, via Smart.com. Au niveau du marché, l'innovation se poursuit aussi puisque nous étions un constructeur européen et notre ambition est de devenir mondial : nous allons commencer à exporter au Japon, en Afrique du Sud et demain peut être... aux États-Unis.

Le système de production

Sur le principe du meccano, une voiture est constituée de huit à dix sous-ensembles que nous appelons modules, et nous avons confié chacun d'eux à une entreprise qui maîtrise bien ce métier. Ainsi, ce sont plusieurs entreprises différentes – nos partenaires de système – qui coopèrent sur la ligne de montage.

L'innovation est essentielle pour nous. Créer une nouvelle marque pour faire la même chose que nos confrères serait non seulement sans intérêt mais impossible : il nous faut résolument apporter autre chose. C'est pourquoi l'entreprise mise sur l'innovation ; nous rêvons toujours, mais avec les yeux grands ouverts, c'est-à-dire en s'adaptant au principe de réalité.

Le système de production

À Smartville, le système de production se caractérise par une approche globale selon le concept de l'écosystème industriel. Cette notion d'écosystème évoque un système intégré, mais dynamique, ouvert et en adaptation permanente, où donneur d'ordres et partenaires de système interagissent dans un site dédié.

Un site sur mesure

Alors que, dans bien des cas, on essaie d'adapter un système de production à des infrastructures existantes, ici l'usine a été entièrement créée sur un *green field*, à l'emplacement d'un ancien marécage. Cela a permis de ne finaliser le design de l'usine qu'après la conception des processus à mettre en œuvre, et par conséquent d'optimiser les flux.

Le bâtiment central, où se trouve la chaîne de fabrication, a la forme d'un signe + . Les partenaires de système sont installés dans d'autres bâtiments, à proximité directe. Non seulement les chemins logistiques sont très courts, mais encore cette forme de bâtiment permet la croissance puisque le + peut être étendu dans ses quatre directions cardinales. Le design même du bâtiment est, du reste, protégé par un brevet.

MCC, qui définit les processus et les confie à des partenaires de système, assure également l'assemblage final sur la ligne de montage.

Partenaires et fournisseurs

À la différence d'un simple fournisseur, un partenaire est impliqué très en amont dans la conception du produit, et intégré sur le site industriel où, en quelque sorte, il fait partie des meubles : il produit exclusivement pour MCC Smart. Ainsi, l'ensemble constitué par MCC et ses partenaires est vraiment une communauté de destin : si l'activité baisse, tous les acteurs en souffrent ; si au contraire l'activité décolle, tous doivent y faire face.

Le nombre de partenaires, une dizaine actuellement, n'est pas figé. Depuis la création du site, trois ont été absorbés et un quatrième va prochainement s'ajouter. Si un partenaire n'a plus une taille critique suffisante, il devient trop dépendant de la structure centrale, et n'est plus un entrepreneur mais en quelque sorte un exécutant. Or, le partenariat repose sur l'idée de création de valeur, et donc sur la capacité du partenaire à être autonome dans ses décisions et son organisation. Si toutes ces conditions ne sont plus remplies, cela peut se traduire par une absorption : le partenaire concerné, dont les salariés peuvent intégrer MCC (selon l'article L122-12), perd alors toute existence juridique sur le site.

Mais les partenaires ne sont pas les seuls à alimenter la ligne de production. Certains composants ou sous-ensembles sont livrés par des fournisseurs classiques, extérieurs au site. Il s'agit bien d'un système ouvert.

Les types de livraison

On dénombre sur le site quatre types de livraison :

- la livraison de pièces par un partenaire chargé de les fabriquer sur place (exemple : les "body panels" destinés à habiller la carrosserie) ;
- la livraison de modules, par un partenaire chargé de les assembler sur le site (exemple : l'ensemble arrière avec le moteur livré depuis Berlin) ;

- la livraison directe de sous-ensembles, par un fournisseur externe qui les livre par camion, (exemple : la climatisation) ; jamais plus de douze mètres entre le lieu de livraison et le lieu de montage ; de plus, règle de base : pas de stock ; le meilleur moyen pour l'éviter, c'est de ne pas lui laisser de place ;
- la livraison de petites pièces destinées à des partenaires pour l'assemblage de leurs modules.

Optimiser la chaîne logistique

Alors que, classiquement, de nombreux fournisseurs livrent un fabricant, avec toute une série de stocks intermédiaires, chez Smart l'idée fondamentale est de réduire leur nombre – au total il y en a moins de cent cinquante –, et d'avoir une dizaine de partenaires sur le site pour que les chemins logistiques soient les plus courts possibles.

En mettant en œuvre le principe de paiement après consommation, nous avons également voulu partager le risque avec les partenaires de système et les fournisseurs : si, habituellement, un fournisseur est immédiatement payé pour les pièces qu'il livre, sur Smartville, des composants ne seront payés que s'ils sont bons et montés sur une voiture prête à l'expédition. Cela responsabilise les partenaires et les fournisseurs qui doivent non seulement livrer des pièces bonnes mais aussi faire en sorte que le flux soit le meilleur possible. Ils sont donc coresponsables de la fluidité du flux.

La gestion des ressources humaines

Lors de la visite de notre site, la question est souvent posée de son point faible ; apparaît alors la notion de fragilité sociale. Qu'en est-il exactement ?

Smartville est un système global où mille neuf cents personnes, réparties dans onze sociétés, vivent ensemble. Les partenaires, qui emploient entre vingt et deux cent cinquante personnes – mais sept entreprises en comptent moins de cent –, représentent ensemble 60 % des effectifs, contre 40 % pour MCC, avec ses sept cent soixante salariés. Cette cohabitation de onze sociétés aussi variées quant à la taille n'est pas sans conséquence. Pour un investisseur allemand, cela peut évoquer un certain village gaulois où les gens vont sur la place du marché se confronter pour régler leurs différends ! C'est bien pour éviter ce genre de dérive que nous avons énoncé des principes simples de régulation sociale, mais pas toujours faciles à vivre, et mis en place des outils adaptés.

Des principes

Les principes fondamentaux sont les suivants :

- chaque entreprise est une entité autonome et doit être responsable de la gestion de son personnel ; le site ne constitue donc pas une unité économique ;
- la gestion des ressources humaines est un élément particulièrement important pour la réussite de l'ensemble du site : de la mobilisation des personnels dépend en grande partie l'efficacité du cycle de production ;
- chaque entreprise a une certaine latitude dans sa politique sociale, avec une seule exigence : les politiques peuvent être différentes d'une entreprise à l'autre, c'est même souhaitable, mais elles doivent rester comparables pour préserver la cohérence de l'ensemble.

Des difficultés cependant

Il y a quand même des difficultés : onze entreprises implantées sur le site, cela représente :

- onze dirigeants : même s'il n'y a que vingt personnes dans une société, il faut bien un gérant ;
- onze maisons mères, puisque derrière chaque dirigeant il y en a une, souvent située en Allemagne ;
- vingt-trois délégués syndicaux et cinq syndicats représentatifs ;
- sept comités d'entreprise ;
- onze assemblées de délégués du personnel.

Une représentation syndicale “site” n’a pas lieu d’être, puisque Smartville n’est pas une unité économique. Certes l’inspecteur du travail, la direction du Travail, et d’une manière générale tous les représentants de l’Administration française aimeraient bien qu’il y en ait une, car c’est une réelle difficulté que de savoir à qui parler ; en fin de compte, il leur faut bien s’adresser à onze entreprises autonomes.

C’est complexe, mais là encore le système est ouvert : de nombreuses interactions existent avec les unions syndicales en Moselle, et avec les maisons mères en Allemagne ; cela dit, la relation sociale en France n’est quand même pas tout à fait la même qu’en Allemagne, et ce n’est pas la moindre des difficultés que d’expliquer à un dirigeant allemand comment négocier avec des délégués syndicaux français, pour lesquels aucun engagement signé n’est irrévocable.

La gestion par réseaux

Tout le site est géré selon une organisation matricielle sur le principe des réseaux. Chaque entreprise autonome délègue des représentants, en fonction de leur compétence sur un thème particulier, qui doivent se coordonner avec leurs homologues des autres entreprises. Ainsi un réseau transversal est créé respectivement pour la sécurité, la gestion de l’information, les relations publiques, l’environnement, les relations sociales, etc. MCC ne revendique pas l’animation de ces réseaux et souhaite au contraire que des partenaires s’investissent dans ce rôle.

Le réseau pour la gestion des ressources humaines se réunit une fois par semaine, animé par une coordinatrice. L’éventail des statuts individuels de ses onze représentants est en soi une difficulté : la société qui emploie vingt personnes délègue une secrétaire, tel autre partenaire son directeur d’usine, MCC son DRH. Chacun a une perception des problèmes et un niveau d’autonomie différents en fonction de la responsabilité exercée dans son entreprise, mais tous doivent gérer ensemble le site.

Des outils

Des outils ont été mis en place pour que le “village” vive dans l’harmonie.

Une charte sociale précise la manière dont les relations sociales sont gérées dans chaque entreprise, et rappelle les engagements pris par la direction et par les représentants du personnel ; cette charte se résume en une phrase : « *ensemble, nous sommes plus forts* ».

La gestion de l’emploi se fait à l’échelle du site. S’il n’en était pas ainsi, un candidat, licencié par une entreprise de Smartville, risquerait d’être embauché le lendemain par une autre entreprise du site, ce qui ne serait pas forcément souhaitable ; si les onze entreprises recrutait simultanément sur le marché de l’emploi, un même candidat risquerait d’avoir onze entretiens. C’est pourquoi nous agissons ensemble pour le recrutement, en étroite coordination avec l’ANPE. Par ailleurs, la liste des postes à pourvoir chez les uns et les autres est publiée tous les mois dans une gazette locale, de sorte que chacun puisse postuler chez le voisin : un accord de site permet de passer d’une entreprise à une autre sans perdre son ancienneté. Nous encourageons cette mobilité.

Enfin, un journal intitulé *Ensemble pour Smartville* est destiné à donner de l’information sur l’actualité du site à l’ensemble des personnes qui y travaillent.

La responsabilité

Avec seulement trois niveaux hiérarchiques, nous avons mis en place une structure encourageant chaque salarié à se sentir responsable de sa propre activité. Sachant qu’une équipe de base, composée de cinq à sept opérateurs, est animée par l’un d’entre eux, mais sans statut hiérarchique, ces trois niveaux sont les suivants :

- le *group coach*, qui anime plusieurs équipes ;
- le *team coach*, plusieurs *group coaches* ;

- le directeur général, plusieurs *team coaches*.

L'animation

Nous mettons l'accent sur l'importance de l'animation des équipes ; c'est pourquoi, plutôt que d'utiliser le mot dirigeant, ou celui de chef, pour désigner les hiérarques, nous utilisons le mot *coach*, tout simplement parce qu'on leur demande d'animer les équipes et de les accompagner vers le succès : la mission d'un *coach* n'est pas de reproduire une situation à l'identique ; on lui demande au contraire d'être un acteur du changement, de sorte que les personnes qu'il anime s'adaptent en permanence au contexte très évolutif de Smartville : il ne s'y passe pas six mois sans qu'un nouveau produit soit lancé.

Un rôle difficile

Le DRH de MCC doit donc animer le réseau des responsables de ressources humaines sur le site : il ne peut les diriger de façon trop autoritaire, sinon les partenaires auraient tendance à se désresponsabiliser, mais il doit veiller à une coordination suffisante : par exemple si un partenaire paie un quatorzième mois, alors qu'un autre est en déficit chronique, ça ne peut pas marcher.

Cette nécessaire compétence d'animation est aussi la plus difficile à mettre en œuvre : le plus souvent, les dirigeants ne sont pas habitués à animer, ils préfèrent diriger ; c'est également une question de reconnaissance sociale : les animateurs d'équipe comme les *coachs* – je suis moi-même *team coach* –, préféreraient s'appeler chef, directeur ou quelque chose comme ça ; du reste, à l'extérieur nous ne nous appelons plus *team coaches* mais *senior managers*, il paraît que cela fait plus sérieux !

En réalité, l'opérateur animateur anime ses coéquipiers comme le dirigeant ses codirigeants : ils mettent en œuvre cette même compétence d'animation sur laquelle tout repose. Un livre intitulé *La stratégie du partenariat*, qui va paraître prochainement aux éditions Eyrolles, relate les huit dernières années du projet ; une de ses conclusions est que la cohésion entre les partenaires est très difficile à réaliser. Les crises traversées n'ont pu être surmontées que par des leaders charismatiques ayant su animer et fédérer les énergies.

L'évolution du site

À partir de 2003, nous allons produire le Roadster, une nouvelle voiture qui sera déclinée en deux versions, un modèle avec malle arrière, et un modèle "coupé" avec une bulle en verre. Ce genre de voiture – elle sera encore plus émotionnelle que le City coupé – a un cycle de vie court.

Pour gagner de l'argent avec un tel produit, nous avons imaginé un nouveau système de production, toujours basé sur l'approche modulaire – des professionnels chargés chacun d'un module, et MCC assurant l'assemblage final de l'ensemble –, mais cette fois les partenaires et MCC seront regroupés dans un même bâtiment, appelé *Smart mall*, un nom qui évoque une galerie marchande. Si, pour le City coupé, chaque partenaire est chez lui, dans un bâtiment proche mais indépendant, pour le Roadster ce ne sera plus le cas. Ce dispositif est économiquement très intéressant : l'investissement est minimum du fait de la densité extrême des installations ; tout ce qu'il faut pour produire une voiture sera réuni dans un même bâtiment, et le coût de production sera faible, puisque les stocks seront nuls ou très réduits.

Mais dans ces conditions, il faudra voir comment vont se comporter les salariés, et comment chaque partenaire de système et MCC se partageront la responsabilité. La gestion des ressources humaines devra se faire selon une nouvelle approche puisque, tout le monde étant sous le même toit, la notion d'appartenance à une entreprise différente va sans doute perdre une bonne partie de sa signification.

DÉBAT

La rigueur

Un intervenant : *En 1994, Noël Goutard, PDG de Valeo, était venu ici même pour un exposé-débat intitulé Réussir par la fermeté¹. Est-ce que, selon vous, le style MCC et le style Valeo sont très différents ?*

Pascal Kuhn : Entre l'organisation de Valeo et celle de Smart, il y a des points communs évidents. Noël Goutard tenait à ce que tous les sites de production soient au même standard. On retrouve cette idée chez Smart où le système de production est décrit de façon très détaillée. Dans la culture allemande, lorsque l'on mène un projet, on décrit d'abord un concept ; puis, en phase de réalisation, on évite de le remettre en cause, alors que le mode de pensée dominant français, c'est plutôt de procéder de manière itérative. Chez Smart les concepts sont très clairs, et nous avons été assez fermes dans leur mise en œuvre.

La rigueur de la gestion et du pilotage par des inducteurs de valeur est un autre point commun. Noël Goutard pouvait connaître à tout moment la situation de chacun des sites Valeo à l'aide d'indicateurs de reporting. Chez MCC chaque unité surveille aussi en permanence ses inducteurs de création de valeur. La différence est qu'elle ne le fait pas pour le PDG, elle le fait pour elle-même, parce que sa rémunération en dépend : nous avons en effet un système de rémunération variable en fonction de la performance, et qui représente au moins 12 % de la rémunération de tous nos salariés, y compris des opérateurs, et 25 % à 30 % de celle des cadres, en fonction de l'atteinte des objectifs de réalisation de valeur.

La transparence

Int. : *Dans votre système, la coopération semble fondée sur une transparence totale. Est-ce qu'elle va jusqu'à la communication des résultats financiers de chacune des unités ?*

P. K. : La transparence est effectivement quasi totale : par exemple, c'est en fonction du niveau des coûts de production des modules que nos acheteurs déterminent le prix à payer aux partenaires de système de sorte qu'ils puissent disposer d'une marge suffisante ; cela implique la possibilité de consulter préalablement leurs comptes ; c'est pourquoi la plupart de nos partenaires sont en *open book*.

La négociation n'est pas pour autant facile, car certains enjeux dépassent Smartville : un partenaire peut avoir soixante salariés à Smartville tout en étant par ailleurs fournisseur de Mercedes et de Chrysler ; certaines négociations se font au niveau site et d'autres au niveau groupe, mais avec d'importantes interférences.

La réaction des actionnaires

Int. : *Comment les actionnaires ont-ils réagi ?*

P. K. : Qui sont les actionnaires ? MCC couvre non seulement le site de production lorrain de Smartville, mais aussi un site de développement, implanté en Allemagne près de Stuttgart, et qui emploie mille personnes. DaimlerChrysler est actionnaire à 100 % du groupe MCC, et à 75 % seulement pour l'usine en Lorraine, 25 % du capital de MCC France étant détenus par une société chargée de réindustrialiser l'est mosellan.

DaimlerChrysler est donc l'actionnaire principal. Ses propres actionnaires ne sont pas très satisfaits : l'action a chuté après le rachat de Chrysler par Daimler Benz, et c'est la première année où les dividendes ont baissé au niveau du groupe. Le patron de DaimlerChrysler a cependant réussi à convaincre ses actionnaires que sa stratégie était la bonne : dans le mouvement de concentration des constructeurs, l'alliance avec Chrysler et Mitsubishi est nécessaire pour faire partie des cinq premiers au niveau mondial, et va se traduire par des économies importantes dont va bénéficier Smart, notamment pour la fabrication d'une voiture quatre places qui se fera aux Pays-Bas dans une usine cogérée par Daimler et Mitsubishi, et

¹ Noël Goutard, *Réussir par la fermeté*, Les Annales de l'École de Paris Vol. 1.

qui sera commercialisée à la fois sous la marque Smart et Mitsubishi. Alors l'actionnaire accepte de mettre de l'argent dans la corbeille, en espérant bien sûr être récompensé dans quelques années.

En fait, la très forte notoriété de la marque Smart rassure les actionnaires. Les résultats sont excellents en Allemagne et en Italie : on compte plus de voitures Smart à Rome que dans toute la France. Cela dit, les observateurs marketing avisés disent que – comme pour le téléphone portable – la France a besoin d'un temps d'adaptation, et nul doute que l'année prochaine le marché français sera très accueillant. En Allemagne, Smart est devenue une marque culte. Des rassemblements de propriétaires de Smart sont régulièrement organisés, des objets d'arts Smart circulent, on se fait tatouer des Smart, la police utilise des Smart, enfin tout le monde en veut et c'est un signe fort.

Int. : *Il semble que la Twingo avait bien marché en France mais pas très bien en Allemagne...*

P. K. : Je félicite mes collègues de Renault : en Allemagne, la Twingo est encore classée dixième, alors qu'elle a été lancée il y a une dizaine d'années ; la Smart y est troisième dans les voitures compactes, mais nous serons tout à fait satisfaits si dans dix ans nous sommes encore dans les dix premiers avec le même produit.

Gérer le stress

Int. : *Un système se donnant comme règle le non-stock est d'une terrible fragilité. Sachant que chaque rupture d'approvisionnement bloque tout le système, comment gérez-vous le stress que cela génère ?*

P. K. : On essaie bien sûr d'éviter les interruptions de chaîne, mais en cas de problème de qualité survenant sur la ligne de production, si un opérateur qualifié appelé en renfort ne parvient pas à le résoudre, il doit actionner un signal d'alarme et toute l'usine s'arrête pour que la mise en conformité soit faite immédiatement. En appliquant cette règle à laquelle nous tenons beaucoup, l'usine était arrêtée environ 15 % à 20 % du temps la première année, mais actuellement nous avons un TRS (taux de rendement synthétique) de 94 %. Chez Renault, quel est-il ?

Int. (Renault) : 98.

P. K. : 98 ? Bravo ! mais tout dépend du mode de calcul ! Le taux de rendement synthétique doit prendre en compte le temps réellement consacré à la production de voitures sans défaut. Je pense que 98 c'est très fort ! Nous sommes à 94, notre objectif est d'approcher 96, mais il semble très difficile d'aller au-delà.

Int. (Renault) : *Mais chez Renault nous n'arrêtons pas la chaîne.*

Int. : *et il y a des stocks.*

P. K. : Donc, la non-qualité est gérée plus tard. Ce temps supplémentaire devrait être intégré dans le calcul du TRS.

Int. : *Mais si un camion livrant des sous-ensembles est immobilisé sur l'autoroute, l'usine ne devra-t-elle pas s'arrêter ?*

P. K. : Pour prévenir ce type de risque nous avons, bien sûr, prévu la disponibilité d'un nombre suffisant de sous-ensembles qui permette de continuer à produire jusqu'à l'arrivée d'un autre camion.

Int. : *Et si le verglas interdit toute circulation ?*

P. K. : Dans la région, les routes sont déneigées et ce problème ne s'est pas posé.

Int. : *Arrêter l'usine pour rendre les pannes visibles et y remédier, c'est ce que faisaient aussi les Japonais ; ils appelaient ça la politique du pire !*

P. K. : Je préfère dire que c'est avant tout confier clairement la responsabilité de la qualité à l'opérateur : s'il constate sur la chaîne qu'une voiture présente un défaut, il doit en faire son problème, et s'il ne peut le corriger, il doit arrêter l'usine, faute de quoi c'est le client qui n'appréciera pas. Notre obsession, c'est la responsabilité.

Cela dit, pour que le TRS soit stabilisé, nous avons une politique de prévention des arrêts et de fiabilisation de l'installation ; par exemple, si en cas de panne les opérateurs de maintenance interviennent en moins de cinq minutes, ils reçoivent chaque mois un complément de salaire de 12 % ; c'est une sacrée pression, mais il faut que la chaîne tourne. Les partenaires, comme les fournisseurs qui les alimentent, font également l'objet de pression et c'est vrai que c'est stressant. Mais en même temps, pour produire sur un mode économique, cette méthode semble la plus appropriée, même si l'usine risque d'être arrêtée.

En réalité elle n'a jamais été arrêtée à cause du verglas, et seulement un à deux jours pour des conflits sociaux, sachant que les délégués syndicaux ont accepté qu'on travaille le samedi pour rattraper les quantités manquantes. Le système fonctionne, mais il faut passer beaucoup de temps à animer, à fédérer les énergies.

Int. : *Vous limitez les stocks en amont de la production, mais quel est le stock en aval, c'est-à-dire entre la sortie de chaîne et le client final ?*

P. K. : La programmation de la production est fixée trois semaines à l'avance ; par conséquent le délai de livraison optimal est de trois à quatre semaines. Dans l'usine même, le stock en cours de constitution représente huit heures de production, soit cinq cents à six cents voitures et celui de voitures terminées est limité par les deux mille cinq cents places du parking, ce qui ne représente que quatre à cinq jours de production.

Comme nous n'avons que très peu de stock, l'usine est tirée par les clients. Le DRH est donc stressé, parce qu'il faut jouer sur les horaires pour s'adapter à la demande des points de vente. Pour ces derniers, l'idéal serait qu'on cesse de produire en novembre et décembre, et que d'avril à juin on produise jour et nuit. Le problème est que les opérateurs ne partent pas en vacances en novembre et décembre, mais en juillet et août. Il faut donc des négociations et de nombreuses astuces pour que notre stock soit le plus réduit possible sans générer de conflits sociaux. Les deux grands leviers sur lesquels il reste possible de jouer sont la flexibilité des horaires et la variation du nombre de voitures produites à la minute, lequel est directement fonction du nombre d'opérateurs agissant sur la ligne. Mais ce n'est jamais gagné d'avance.

Int. : *Les concessionnaires ont-ils des stocks ?*

P. K. : S'ils en constituent ce n'est pas notre problème, mais nous ne voyons pas cela d'un bon œil, parce que cela fausse l'idée que nous nous faisons de la véritable demande des clients finaux à une période donnée.

Un système fort mais fragile

Int. : *Votre exposé m'inspire quelques doutes. Un fournisseur qui ne livre que vous, et qui est votre seul fournisseur, tout économiste vous dira que c'est une situation instable. Par exemple, celui qui livre les sièges est grandement tenté de dire : « je trouve que vous ne payez pas mes sièges assez cher ; vraiment ça ne va plus ! ». L'acheteur de son côté peut dire : « vos sièges gagneraient à être rajeunis ; si vous baissiez vos prix de 15 % je les sentrais peut-être mieux ». Cette double tentation est permanente, mais personne n'a intérêt à détraquer le système. Pourquoi ? parce qu'il repose sur un trépied fort mais fragile : la prospérité, le rêve, et la direction charismatique. La source de fragilité la plus évidente c'est la prospérité : le jour où il y a un peu moins de foin au râtelier, il faut savoir qui va souffrir. Quant à la durée du rêve, on n'y peut rien : si les clients tout à coup se mettent à aimer un modèle concurrent, il peut arriver le pire.*

De telles réalisations magiques ont été nombreuses dans le passé, mais comme le dit Paul Valéry, on sait que les civilisations sont mortelles. IBM, en avril 1991, était sur son

piédestal ; six mois plus tard, il était en faillite. Le danger, c'est de se croire arrivé, alors qu'il faut plutôt s'interroger sans cesse sur les raisons qui font que ça marche...

P. K. : J'espère que je n'ai pas été trop idyllique. Nous sommes tout à fait conscients que notre système n'est pas la panacée ; si nous étions les meilleurs, cela se saurait, et nous gagnerions de l'argent, or actuellement ce n'est pas le cas. Vous avez tout à fait raison, il y a des limites, mais ça marche parce que, effectivement, tout le monde y trouve son intérêt. Certes, des partenaires comme Bosch, Eisenmann, Dynamit Nobel ne risquent pas leur avenir avec soixante ou deux cents salariés au service de Smart, mais si ça marche, ça leur donne une référence intéressante : c'est innovant, et ça préfigure certainement l'avenir des relations entre donneurs d'ordres et fournisseurs dans le secteur automobile. Johann Tomforde, le premier promoteur du site, disait que c'était une *Lerninsel*, une île d'apprentissage : investir pour apprendre, cela peut rapporter.

Contrairement à ce qui se passe habituellement dans le secteur automobile – quand le fournisseur de premier rang ne donne plus satisfaction on le remplace par celui de second rang –, chez MCC la relation avec un partenaire est contractuelle et sur le long terme ; en retour nous lui demandons de nous faire bénéficier de ses gains de productivité et nous lui proposons de bénéficier des nôtres. Ces contrats ont des durées de cinq à sept ans ; malgré certains incidents de parcours – comme je l'ai dit un partenaire a été racheté et trois autres absorbés –, ce modèle où les deux parties trouvent leur intérêt donne satisfaction.

Cela dit, qu'arriverait-il si la Smart ne se vendait plus ? Nous avons prouvé dans le passé l'adaptabilité du système : lorsque la commercialisation de la Smart a été reportée de six mois, le site ne s'est pas éteint, des solutions intelligentes ont permis de ne pas recourir au chômage partiel et donc de maintenir les salaires.

Int. : *Vous dites que vous ne gagnez pas d'argent. Comment palliez-vous cette difficulté ?*

P. K. : C'est l'actionnaire qui assure le financement. Notre objectif est d'équilibrer nos comptes en 2004. Quand on crée une nouvelle marque automobile, il n'est pas raisonnable d'espérer gagner de l'argent avant quatre ou cinq ans.

Si c'était à refaire

Int. : *Le concept modulaire n'a-t-il pas été remis en cause ces dernières années dans le secteur automobile ? L'expérience de la Smart va-t-elle être reconduite à l'identique sur d'autres sites ?*

P. K. : À ma connaissance Smartville est l'unique site en Europe qui fonctionne vraiment sur le principe de l'intégration de partenaires. L'expérience montre que plus les partenaires sont nombreux, plus la gestion de l'ensemble est complexe, et par conséquent coûteuse. Si c'était à refaire, nous réduirions sensiblement leur nombre en étant beaucoup plus sélectifs quant à la création de valeur sans laquelle le partenariat coûte davantage qu'il ne rapporte au système.

Une unité économique ?

Int. : *Vous avez affirmé que Smartville n'était pas une unité économique, ce qui paraît quand même surprenant quand vous indiquez par ailleurs que vos partenaires sont géographiquement réunis pour agir exclusivement pour vous ; cela mériterait quelques explications.*

P. K. : Il ne s'agit pas d'une unité économique, tout simplement parce que chaque entreprise est maîtresse chez elle ; elle a sa propre direction, et son indépendance organisationnelle. MCC n'a aucun droit d'ingérence. Cette autonomie est importante car elle renvoie à l'idée de responsabilité. On ne peut demander à une entreprise d'être responsable tout en prétendant gérer ses relations sociales.

Il est cependant exact que MCC assure la maintenance de certains partenaires, leur loue des bâtiments, gère la cantine et le service médical, tond la pelouse, autant d'aspects qui peuvent mettre en doute la liberté d'entreprendre et faire qu'un dirigeant d'une entreprise partenaire puisse se sentir un peu frustré.

Int. : *Comme vos partenaires n'ont pas accès directement aux clients, ils n'ont pas d'autre choix que de vous suivre ou de vous quitter, et c'est vous qui prenez en réalité les décisions stratégiques. De plus, étant intimement persuadé que la stratégie sociale n'est qu'une facette de la stratégie d'entreprise, je ne vois pas comment dans ce contexte ils peuvent avoir vraiment leur propre stratégie sociale.*

P. K. : L'indépendance de l'entreprise qui a accès au marché et qui fait de la stratégie est un peu un mythe. MCC est un prestataire de montage : notre liberté est de faire ou de ne pas faire correctement cette prestation de production sur commande. En ce sens-là, l'autonomie d'un partenaire de système est aussi importante que celle de MCC, et puisqu'il a son mot à dire dans l'organisation globale et dans la gestion des programmes, il me semble même qu'il a beaucoup plus de liberté qu'un fournisseur classique, davantage confronté aux variations des exigences de ses clients et au risque d'être purement et simplement remplacé s'il ne peut les satisfaire.

Assurer la stabilité de la qualité de la prestation de montage a de quoi occuper un dirigeant, et nous attendons des partenaires qu'ils veillent à ce que leur stratégie sociale ne compromette pas cette stabilité, ce qui n'est pas une mince affaire dans un environnement où les compétences sont rares et la concurrence vive au plan des salaires. Nos politiques salariales doivent être ambitieuses tout en sachant négocier avec les organisations syndicales des contreparties.

Int. : *N'êtes-vous pas tout de même tentés de réagir vigoureusement quand se présentent des problèmes dans les relations avec vos partenaires ?*

P. K. : La relation de proximité permet de régler ce type de situation. Les opérateurs se connaissent, ils se rencontrent au restaurant d'entreprise et se parlent ; si un opérateur de MCC constate qu'un moteur n'est pas bon, il réagit immédiatement auprès du collègue qui vient de le lui livrer. Dans une autre entreprise, compte tenu des circuits administratifs, il faudrait trois jours.

Int. : *Vous n'êtes pas les seuls à faire intervenir diverses entités juridiques sur un même site, une situation assez largement combattue, en particulier par les syndicats français qui souhaitent, dans ces conditions, une relative égalité de traitement des personnels.*

P. K. : Certes les délégués syndicaux sont pour l'égalité de traitement, mais les gens ont fini par admettre que des systèmes différents peuvent cohabiter, pourvu qu'ils soient homogènes et comparables. Et c'est à cela que nous veillons principalement, sans pour autant inciter les partenaires à être, par exemple, plus ou moins directifs ou plus ou moins participatifs dans leur style de management.

Int. : *Puisque vous intervenez malgré tout dans les politiques de personnel de vos fournisseurs, l'inspecteur du travail doit vous dire que ce que vous faites est un délit de marchandage.*

P. K. : Il est vrai que l'inspecteur du travail nous taquine régulièrement avec le droit d'ingérence ; mais il donne à Paris des conférences sur les nouvelles relations entre partenaires et donneurs d'ordres... Ce que nous faisons ne doit donc pas être si mauvais !

La régulation sociale

Int. : *Comment intervient MCC si un des partenaires se met en grève et provoque ainsi l'arrêt de la chaîne de montage ?*

P. K. : MCC n'intervient pas directement. À Smartville, c'est le forum social – une instance qui rassemble tous les dirigeants et tous les délégués syndicaux – qui va étudier la situation et tenter de peser sur le partenaire où le conflit a surgi, pour qu'il le résolve rapidement : il ressent alors autant la pression de ses collègues dirigeants que celle des salariés. Bien sûr MCC participe aux délibérations du forum social, généralement en tant qu'invité. Dans

l'attente de la résolution du conflit, les autres partenaires ne sont pas mis en chômage technique, et nous continuons à les payer, parce que nous voulons encourager le travail.

Smartville, une utopie ?

Int. : *Certes Smart est une nouvelle marque, et le City coupé une voiture innovante. Mais je trouve que Smartville est clairement une utopie. Au départ c'est une approche très conceptuelle, puis on a essayé d'en faire un "îlot d'apprentissage", c'est-à-dire une entité où il se passerait quelque chose de différent du reste du monde. L'impression que j'ai, en écoutant l'exposé, c'est que ce n'est pas resté un îlot très longtemps, et que l'utopie se normalise plus vite que prévu. Il me semble que si Smartville était devenue vraiment une île elle aurait été de plus en plus autonome par rapport à Daimler, avec ses propres centres de recherche et de développement. Mais je me trompe peut-être...*

P. K. : Je l'ai dit en introduction, c'est vrai qu'au début on ne voulait pas se contenter de construire une autre voiture, on voulait aussi révolutionner beaucoup de choses. Si le principe de réalité a fait que certaines sont restées conventionnelles, permettez-moi quand même de souligner que beaucoup sont innovantes et que certaines utopies sont devenues des réalités.

Cela dit, nous n'avons pas rêvé de devenir une entreprise autonome et nous ne voulons surtout pas être une île ; du reste nous savons à quel point il serait dangereux d'être un îlot isolé et de prétendre faire mieux que les autres. Notre seule prétention est de faire de l'assemblage le mieux possible et au meilleur prix, en créant de la valeur pour notre actionnaire et pour notre client.

Il n'en reste pas moins vrai que Smartville n'est pas un site comme les autres. C'est sans doute dû au fait que le système de production reste spécifique, mais aussi à l'ambition et au style de management qui le sous-tendent et le rendent à mon avis plus adaptable.

Un homme heureux ?

Int. : *Dans ce paradis des opérateurs où les dirigeants s'ingénient à s'empoisonner l'existence, êtes-vous un homme heureux ?*

P. K. : Oui, sinon je n'y serais pas ! Cela dit, nous ne sommes pas là pour faire le bonheur des gens, mais des prestations de montage de qualité au meilleur coût. Nous avons un turnover inférieur à 5 %. Si les gens n'étaient pas satisfaits de leurs conditions de vie sur le site, ils n'y resteraient pas.

On me dit souvent qu'avec seulement sept cents personnes à gérer, je suis un tout petit DRH. À cela je réponds que ce n'est pas l'importance des effectifs qui fait l'intérêt d'un job, mais plutôt le système en lui-même. Or, à Smartville, il est complexe et doit rester performant ; c'est pourquoi ce travail m'intéresse.

Présentation de l'orateur :

Pascal Kuhn : ingénieur agronome, formé au conseil en entreprise à l'ESCP (École Supérieure de Commerce de Paris) ; consultant free-lance puis depuis douze ans dans la fonction DRH, successivement chez Peugeot, Valeo et Smart.

Diffusion décembre 2002