
De British Leyland à Rover : la recherche d'une stratégie de profit pertinente

*Michel Freyssenet et Andrew Mair **

Le groupe Rover, né en 1989, est le résultat d'une série de fusions de constructeurs automobiles britanniques, qui commencent au début des années cinquante. En 1952, les deux plus importantes firmes anglaises par leur volume de production, Austin et Morris, ont formé British Motor Corporation (BMC), qui l'année suivante racheta Healey. Standard Motors, issu de la fusion en 1944 de Standard et de Triumph, a dû être repris par Leyland en 1961, après sa tentative malheureuse de devenir un producteur de masse d'un seul modèle standardisé (Tolliday 1998). Leyland a fusionné à son tour avec Rover en 1965 pour constituer Leyland Motor Company (LMC). L'année suivante BMC est devenue British Motor Holding (BMH), après l'absorption de Jaguar. Finalement BMH et LMC ont fusionné en 1968 pour former British Leyland Motor Company (BLMC).

À l'exception de Rootes et de Singer, passés sous le contrôle de Chrysler en 1964 et de Rolls Royce resté indépendant, BLMC regroupait alors pratiquement tous les constructeurs britanniques (Laux, 1992). Il comprenait donc une marque généraliste Austin-Morris, quatre marques spécialistes, Jaguar, MG, Triumph et Rover produisant des véhicules niches ou de luxe, et une marque de bus, camion et véhicules industriels, Leyland. Le nouvel ensemble était devenu, avec une production de 1,05 million de véhicules (dont 0,82 de véhicules particuliers), le 3^e constructeur européen, après Fiat et Volkswagen.

¹ Directeur de recherche CNRS, CSU, Paris, co-directeur du GERPISA réseau international et du programme « Emergence de nouveaux modèles industriels », université d'Évry, EHESS, Paris

Andrew Mair, *lecturer* en gestion à Birkbeck College, université de Londres.

Dans la version originale de ce livre, publié en anglais par Oxford University Press, le chapitre sur la trajectoire de Rover a été écrit par Andrew Mair, avec pour titre « From British Leyland Motor Corporation to Rover Group : The Search for a Viable British Model ». N'ayant pu être traduit en français, il a été remplacé, avec l'accord de l'auteur, par un texte beaucoup plus court et plus interprétatif, préparé par Michel Freyssenet pour la rédaction d'un livre commun avec Robert Boyer. Parce qu'il reprend nombre d'informations et certaines des analyses du chapitre initial portant sur la période 1968-1994, il est co-signé. En revanche la mise en évidence du « modèle woollardien » est originale, de même que les considérations sur le rachat de Rover par BMW. Les inexactitudes que l'on pourra relever comme les notions utilisées et les systématisations proposées ne peuvent donc être imputées à Andrew Mair. Il est conseillé de se reporter à son chapitre, dans la version anglaise de ce livre, pour une connaissance en profondeur de la trajectoire de Rover. La bibliographie a été complétée et l'annexe statistique a été reproduite.

Freyssenet M., Mair A., **De British Leyland à Honda. La recherche d'une stratégie de profit pertinente**, in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (dir.), *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris, 2000, pp 441-456. Édition numérique, freyssenet.com, 2007, 200 Ko, ISSN 7116-0941.

LES DIFFÉRENTS CONSTRUCTEURS REGROUPÉS DANS BLMC
 INCARNAIENT ENCORE UN MODÈLE INDUSTRIEL ORIGINAL
 CONSTITUÉ DURANT L'ENTRE-DEUX-GUERRES, LE MODÈLE WOOLLARDIEN

Au moment de la fusion, les constructeurs regroupés dans BLMC n'étaient ni « fordien », ni « sloanien », ni même « taylorien », encore moins « artisanal ». Ils incarnaient un modèle industriel constitué durant les années vingt qui mettait en effet en œuvre une stratégie de profit de « diversité et de flexibilité », beaucoup plus pertinente par rapport au marché britannique, fortement différencié économiquement et socialement, que les stratégies de « volume » de Ford ou de « volume et diversité » de General Motors, qui présupposaient dans le premier cas un marché homogène et dans le second cas un marché modérément hiérarchisé (Freyssenet, chapitre 1).

Ce modèle a été appelé « woollardien » (Boyer, Freyssenet, 2000), dans la mesure où il est possible d'en attribuer la paternité à Frank Woollard, ingénieur, chef de fabrication chez Morris, même si, comme c'est souvent le cas dans la formation et surtout le développement d'un modèle industriel, d'autres personnes ont fortement contribué à sa mise en place, particulièrement Leonard Lord et Harold E. Taylor, chez Morris également, A. Perry-Keene et C. Engelbach chez Austin (Tolliday, 1998). Ces hommes ont explicitement voulu créer un modèle industriel, qui soit une alternative au système de Ford dans un contexte où le marché était diversifié et limité et où les travailleurs étaient hostiles à la réduction de leur autonomie et de la compétence requise par le travail qu'ils avaient à faire. Compte tenu de la diversité des pièces, des séries limitées, des fluctuations de la demande et des changements fréquents de modèles, ils ont estimé qu'il valait mieux laisser aux ouvriers une certaine autonomie et le savoir-faire nécessaire pour qu'ils puissent changer de production facilement. Mais il découlait de ces choix plusieurs problèmes : comment limiter les stocks et les en-cours ? comment éviter les pertes de temps qu'entraînent les nombreuses manutentions et les difficultés de coordination ? comment obtenir des ouvriers qu'ils maintiennent un rythme de travail suffisant ?

Le système woollardien a consisté à privilégier la mécanisation et la synchronisation des approvisionnements des postes de travail, à limiter l'accroissement de la division du travail de fabrication et de montage lui-même, et à instaurer un système de salaire aux pièces, avec bonus individuel ou de groupe (Woollard, 1954). Il a souvent été présenté comme une sorte de « fordisme » partiel, de modèle hybride mélangeant des apports d'origines diverses sans grande cohérence entre eux : ce qui aurait expliqué les médiocres performances de l'industrie automobile britannique dans son ensemble. Le système woollardien a été au contraire profondément original et il a été à la source des performances des constructeurs britanniques durant l'entre-deux-guerres, supérieures à celles de Ford et de Vauxhall, la filiale de General Motors.

L'usine d'assemblage Morris à Cowley, près d'Oxford, par exemple, où les principes précédents ont été mis en œuvre systématiquement dans les années trente, était équipée d'un réseau de convoyeurs aériens d'une longueur totale de 12 miles, se divisant en une dizaine de branches grâce à des aiguillages, qui permettaient d'apporter en temps voulu depuis le magasin les pièces nécessaires au montage de cinq types de châssis différents et de quinze variantes de carrosseries, et de faire revenir au magasin les bennes ou les chariots vides (Foreman-Peck, Bowden, McKinlay, 1995). Les groupes d'ouvriers téléphonaient au magasin pour avoir les pièces dont ils avaient besoin une demi-heure à l'avance. Le processus était donc piloté par l'aval, autre différence fondamentale par rapport aux systèmes fordien et sloanien.

Toutefois certains sous-ensembles ne venaient pas du magasin, mais de phases amont du processus de production, impliquant une synchronisation des flux d'approvisionnement pour éviter soit de trop grands stocks intermédiaires, soit des manques. La synchronisation des flux d'approvisionnement se faisait grâce à des convoyeurs de stockage intermédiaire aux dimensions soigneusement calculées (Tolliday, 1998).

Freyssenet M., Mair A., **De British Leyland à Honda. La recherche d'une stratégie de profit pertinente**, in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (dir.), *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris, 2000, pp 441-456. Édition numérique, freyssenet.com, 2007, 200 Ko, ISSN 7116-0941.

C'est ainsi qu'a été résolu le problème des approvisionnements de postes de travail en stations fixes et parallèles ou réparties sur des lignes courtes, problème considéré comme insoluble et donné comme une des justifications à la chaîne de montage continue, mécanisée et à cycle court. Les gains de productivité, par réduction des coûts variables, salaires et matières, ont été donc faits en supprimant au maximum les manutentions et le personnel qui les effectuaient, et en « fluidifiant » les approvisionnements vers les postes de travail dans l'usine. Comment se faisaient, dans ces conditions, les transferts des pièces en cours d'usinage ou de montage d'un poste de travail à un autre ?

À l'usinage en mettant côte à côte les machines concourant à l'usinage complet d'une pièce¹, au montage en faisant glisser ou rouler manuellement le sous-ensemble sur un rail, une pente ou une glissière. Lorsque la pièce ou le sous-ensemble était lourd et encombrant, le déplacement pouvait être mécanisé, mais il était déclenché par l'ouvrier ou le groupe d'ouvriers. La miniaturisation et l'électrification des moteurs ont été des conditions nécessaires à ce système.

L'autonomie laissée aux ouvriers de fabrication ne voulait pas dire pour autant qu'ils étaient restés des « professionnels ». Ces derniers ont été remplacés par des « ouvriers semi-qualifiés ». À l'usinage, les machines-outils installées n'ont pas été en effet des machines mono-spécialisées requérant des ouvriers non-qualifiés comme chez Ford, ni des machines-outils multi-spécialisées conduites par des ouvriers polyvalents non qualifiés comme chez General Motors, mais des machines-outils équipées seulement d'un nombre limité d'outils coupants « universels », et de gabarits fournis par l'atelier d'outillage indiquant les cotes à respecter pour les pièces précises à faire. La compétence requise se limitait donc au réglage d'outils « universels », mais peu nombreux et toujours les mêmes, au positionnement des pièces et au contrôle des résultats, à l'aide de gabarits et de normes. Elle pouvait être acquise beaucoup plus rapidement que celle d'un « professionnel de fabrication », qui avait à travailler sans gabarits ou avec des gabarits qu'il faisait lui-même.

Au montage, il en allait de même. Les pièces à monter, étant quasiment interchangeables, grâce au système précédent, le travail d'ajustage du monteur, s'il n'avait pas complètement disparu, se limitait à quelques cas, pour lesquels le monteur disposait aussi de gabarits. Les temps alloués à chaque poste de travail étaient nécessairement larges. Mais ils ne garantissaient pas en eux-mêmes le respect du volume de production à faire. Et le déclenchement de l'approvisionnement des pièces par l'aval n'assurait pas non plus que tous les problèmes de coordination étaient résolus (Boyer, Freyssenet, à paraître).

Ce fut le rôle du système de salaire que d'obtenir le volume souhaité et de parachever la fluidification du processus. Ce système, qualifié d'« incitatif » ou d'« inductif », a été initié semble-t-il chez Daimler dans les premières années du siècle et a commencé à se généraliser au milieu des années dix. Il était composé d'un salaire aux pièces pour un volume minimum de production et d'un bonus individuel ou de groupe très important au-delà de ce volume. Le bonus pouvait aller de 50 à 100 % du salaire. Chez Austin, les pièces étaient converties en unités de temps à tarif fixe (Lewchuk, 1989 ; Tolliday, Zeitlin, 1989). La négociation portait sur les unités de temps nécessaires pour chaque type de pièces en travaillant à un rythme normal, et non plus sur le tarif par pièce, toujours sujet à de nombreuses contestations.

¹ On comprend pourquoi Woollard et l'entreprise Morris ont été, semble-t-il, les premiers à imaginer et à réaliser des machines-transferts en 1923. La difficulté à les rendre suffisamment flexibles pour une production diversifiée conduira à l'abandon de ce type de machine (Tolliday, 1998), qui renaîtra dans la deuxième moitié des années trente aux États-Unis et en France.

Le patronat anglais voyait de très nombreux avantages à ce système de salaire incitatif. Il permettait de réduire fortement le nombre de contremaîtres par rapport au système fordien ou sloanien¹, de limiter les études préalables et les normes à respecter, de satisfaire la demande des travailleurs d'une plus grande autonomie² tout en les incitant à résoudre d'eux-mêmes les petits problèmes d'approvisionnement et d'entretien des machines afin de dépasser le volume minimum, enfin de créer une zone d'intérêt commun entre employeurs et salariés.

Si l'organisation productive et le système de salaire assuraient la flexibilité « qualitative » nécessaire, comment la flexibilité « quantitative » était-elle obtenue ? La production était tout d'abord faiblement intégrée. Les constructeurs se fournissaient auprès d'une industrie équipementière plus concentrée que l'industrie automobile proprement dite, comprenant des firmes importantes, comme Lucas, Dunlop, Pressed Steel, Triplex, etc. Concernant leur propre main-d'œuvre, ils utilisaient abondamment la réduction ou l'allongement de la journée de travail, le licenciement ou l'embauche au gré des variations de la demande, aussi bien saisonnières que conjoncturelles. Le rapport salarial national de type concurrentiel et le système de salaire rendaient ces pratiques possibles.

Frank Woollard et Leonard Lord se retrouvèrent ensemble chez BMC, après la fusion d'Austin et de Morris en 1952. Ils développèrent des systèmes automatisés, aussi bien à l'usinage qu'au montage, conduits par des équipes d'ouvriers semi-qualifiés toujours payés à la pièce avec bonus selon les principes du modèle woollardien (Tolliday, 1998, Zeitlin 1999). BMC mis au point des machines-transferts d'usinage, beaucoup plus flexibles que celles utilisées aux États-Unis ou en France, c'est-à-dire, des machines dont les têtes d'usinage interchangeables et réutilisables permettaient d'usiner les trois types de moteurs utilisés pour toute la gamme. Ces machines étaient associées à une organisation de changement rapide des outils effectué par des équipes spécialisées. La nouvelle usine Austin ouverte en 1951 était équipée de manutentions automatiques permettant d'assembler en parallèle trois modèles de voiture en plusieurs versions. Des efforts furent faits pour réduire encore plus les stocks et les en-cours. Les « convoyeurs de stockage » des années trente furent remplacés par des approvisionnements, notamment venant des fournisseurs, en plus petites quantités. La semi-qualification des ouvriers de fabrication et de montage rendait possible leur mobilité entre les tâches et les postes de travail variés qu'engendre une production diversifiée à volume moyen. Le travail était donc organisé par équipes de travail, représentées et dirigées dans les faits par des délégués, les *shop stewards*, membres du syndicat de leur catégorie. Ces délégués négociaient avec les chefs d'atelier et les directeurs d'usine le tarif des pièces à produire et se portaient en quelque sorte garants de la réalisation de la production. Les équipes avaient chacune en charge un segment du processus de production. Ce système était très flexible, quand il s'agissait de changer de production, deux semaines suffisaient parfois pour cela. Les usines n'étaient pas spécialisées dans un modèle. La polyvalence au sein des équipes était grande, mais en revanche les frontières entre catégories de main-d'œuvre, telles que définies par les accords et représentées par des syndicats particuliers, étaient étanches. La conception des modèles ne faisait pas l'objet d'une planification et elle n'était pas organisée strictement. Généralement longue, elle résultait d'échanges entre les dirigeants de l'entreprise, les ingénieurs et les ouvriers mécaniciens de métier.

¹ P. Keene, responsable du contrôle des coûts chez Austin, écrivait : « The remuneration he [the worker] is able to obtain through savings is a sufficient incentive to the worker to make large output effective with the minimum supervision » (Lewchuk 1989).

² Le président du « comité anglais pour une haute productivité » déclarait en 1919 : « The whole point is that workmen now say that they want a share of the control of business and this scheme (incentive payment systems) gives them the share that they want » (Lewchuk, 1989).

Pour l'essentiel, le modèle woollardien avait donc été maintenu. Il a connu cependant une crise dans les années soixante, que les constructeurs britanniques ne parviendront pas à surmonter. La stratégie de profit, qu'il mettait en œuvre, la stratégie de « diversité et flexibilité », avait perdu en effet de sa pertinence. Même si la Grande-Bretagne n'a pas eu un « mode de croissance et de distribution du revenu national » fondé sur la répartition des gains de productivité interne ou de compétitivité externe, en croissance modérément hiérarchisée du pouvoir d'achat des salariés, comme dans la plupart des autres pays industrialisés (Boyer, Freyssenet, à paraître), la demande automobile n'était plus aussi « balkanisée » qu'elle l'avait été jusqu'aux années cinquante.

Inversement, l'offre de Ford, de Vauxhall et des généralistes continentaux était devenue commercialement plus pertinente. Les salariés des firmes britanniques surent aussi tirer parti du système de salaire et de leur pouvoir de négociation. Ils ne manquèrent pas d'en faire usage à l'occasion de grèves catégorielles puisque la même entreprise comportait près d'une dizaine de syndicats défendant les intérêts de métiers bien délimités, alors que dans le même temps il n'était plus aussi simple qu'autrefois pour la direction de licencier. Le taux d'intégration a eu en outre tendance à augmenter, réduisant la flexibilité de la firme.

UNE TENTATIVE INCOHÉRENTE POUR AMENDER LE SYSTÈME, CONDUISANT À LA FAILLITE ET À LA NATIONALISATION DE BLMC, 1968-1977

L'objectif visé à travers la constitution de BLMC en 1968 était de changer le modèle industriel qui était celui des firmes qui le composaient, mais sans que le système à lui substituer ait été clairement défini. Donald Stokes, nommé président en 1968, l'est resté jusqu'en 1974. Il ne croyait ni en la planification, ni dans le contrôle budgétaire.

La stratégie qu'il préconisa a été une stratégie ambitieuse de croissance par un élargissement encore plus grand de l'offre et par l'expansion internationale. Les marques spécialistes ont été maintenues dans leur spécificité et la marque généraliste Austin-Morris a été dédoublée en deux marques ayant chacune leur gamme, Austin offrant des modèles classiques à traction avant, et Morris des modèles à traction arrière ayant une image plus sportive et aventureuse. Un modèle de voiture a été spécialement conçu pour l'Australie.

Deux petits constructeurs étrangers, l'un en Espagne, l'autre en Italie (Innocenti) ont été rachetés respectivement en 1969 et 1972. Ainsi pensait-on possible de conserver les 195 000 salariés que comptait BLMC, alors que le niveau de ventes en justifiait 30 000 de moins. Les usines étaient au nombre de 48, dont 23 importantes. Mais les relations professionnelles rendaient difficiles de procéder à des réductions d'effectifs et à des fermetures de sites. La solution paraissait être dans le changement du système de salaire. Un salaire à la journée, appelé *measured day work* a remplacé le salaire aux pièces. Il devait obliger les ouvriers à travailler complètement les huit heures journalières légales, et permettre ainsi d'accroître fortement la production avec le même effectif. Aucun des résultats attendus n'a été obtenu (Mair, 1998).

Si la production a atteint en 1972 le pic historique de 0,92 million de véhicules particuliers, jamais dépassé depuis, elle n'avait guère progressé que de 12,0 % depuis 1968, augmentation bien insuffisante pour faire travailler huit heures durant les 190 841 salariés inscrits à l'effectif cette année-là. La politique d'élargissement de l'offre fut un échec.

Les modèles des deux gammes Austin et Morris ne pouvaient avoir de plates-formes communes et n'avaient que très peu pièces identiques. Manquant de moyens financiers, les différentes marques n'ont pas été en mesure d'apporter le soin nécessaire à la conception de leurs nouveaux modèles et ont été obligées de réutiliser des composants de modèles anciens, notamment des moteurs de l'après-guerre.

Freyssenet M., Mair A., **De British Leyland à Honda. La recherche d'une stratégie de profit pertinente**, in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (dir.), *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris, 2000, pp 441-456. Édition numérique, freyssenet.com, 2007, 200 Ko, ISSN 7116-0941.

D'une manière générale, les nouveaux modèles furent jugés moins bons que les précédents. La Marina de Morris, lancée en 1971, ne parvint pas à concurrencer la Cortina de Ford, alors que tel était son objectif. L'Allegro d'Austin, commercialisé en 1973 après cinq années de développement, était de qualité médiocre, inesthétique et lente. BLMC ne put résister à la concurrence des voitures importées, qui captèrent l'essentiel de l'accroissement que le marché britannique a connu entre 1968 et 1972. Le passage progressif au salaire à la journée entre 1971 et 1974 n'a pas entraîné non plus l'augmentation de la productivité attendue. Le système productif antérieur aboutissait à déléguer aux *shop stewards* l'organisation du travail et la répartition des tâches au niveau des équipes. L'encadrement méconnaissait le détail du travail à faire et les contremaîtres n'avaient pas l'autorité et la compétence pour remplir la fonction d'organisateur remplie de fait par les *shop stewards*, et encore moins pour calculer les temps et définir les mouvements des postes de travail. Bien que le système de salaire ait changé, il existait encore en 1978 des usines où les ouvriers de fabrication ne travaillaient que 4 heures 30 par jour sur les 8 heures pour lesquels ils étaient payés (Mair 1998).

La politique de double gamme a été remise en cause dès 1972. Il a été décidé en effet de concevoir un modèle de haut de gamme commun à Austin et Morris. Réalisé à partir de la plateforme de la 1800 de 1964 et le moteur de la Maxi de BMC de 1969, il a été lancé en 1975 au moment où le marché du haut de gamme s'effondrait. L'appréciation de la livre par rapport au dollar, avec la fin des parités fixes, avait fait en outre chuter les exportations de voitures sportives et des tout-terrains aux États-Unis. Les grèves firent perdre un nombre considérable de véhicules de 1972 à 1974.

La concurrence accrue des marques continentales due à l'abaissement des droits de douanes, avec l'entrée de la Grande-Bretagne dans le Marché commun européen en 1972, et la baisse brutale de la demande lors du premier choc pétrolier ont fait tomber la production à 0,74 million en 1975 et la part de marché à 30 %. BLMC était en état de faillite. Les opérations à l'étranger qui devaient être source de revenus ont été déficitaires. La filiale australienne a dû être liquidée en 1974. L'année suivante, la filiale espagnole a été revendue à la Seat et la filiale italienne, Innocenti, à Fiat. L'État a dû décider en 1975 la nationalisation de la firme et la mit sous le contrôle du National Enterprise Board. Le Directeur du NEB, Ryder, avait rédigé un rapport, connu sous son nom, qui se voulait optimiste. Il proposait un plan visant à revenir à 0,90 million de véhicules particuliers d'ici la fin des années quatre-vingt. Pour cela, il préconisait une gamme unique entièrement nouvelle, commune non seulement à Austin et Morris, mais aussi à Rover, et des voitures niches de marques Triumph et Jaguar.

Nommé président de BLMC à la suite de ce rapport, il obtint des syndicats que les 246 négociations décentralisées que l'entreprise devait gérer et coordonner soient remplacées par des négociations plus centralisées. Mais les conflits sociaux n'en ont pas moins continué, affectant le volume de production, notamment la grève d'un mois des outilleurs en 1977. La fusion des gammes Austin, Morris et Rover et la spécialisation de Triumph et Jaguar dans les véhicules niches n'ont pas convaincu par ailleurs les acheteurs. La production, après une embellie en 1976, est redescendue à 0,77 million de véhicules l'année suivante. La part de marché de BLMC est tombée à 24,1 % et celle des véhicules importés est montée à 45,4 %.

UNE TENTATIVE POUR PASSER ENFIN À LA PRODUCTION DE MASSE, AVEC L'AMBITION DE CONCURRENCER FORD ET VAUXHALL, 1978-1985

Michael Edwardes est nommé PDG en 1977, en remplacement de Ryder. Il reprend l'objectif de volume de Ryder, en le portant même à 0,95 million, mais en projetant de réduire fortement la diversité des produits, d'automatiser certaines parties du processus de production et de diminuer les effectifs (Williams, Williams, Haslam, 1987). Il obtint pour cela des aides de l'État, qui

Freyssenet M., Mair A., **De British Leyland à Honda. La recherche d'une stratégie de profit pertinente**, in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (dir.), *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris, 2000, pp 441-456. Édition numérique, freyssenet.com, 2007, 200 Ko, ISSN 7116-0941.

cumulées ont atteint 2,1 milliards de livres. Il créa deux divisions : une division des voitures de masse et une division pour les voitures niches. La gamme « généraliste » a été ramenée à trois modèles ne couvrant que les segments bas et moyen du marché. L'étude du renouvellement de la Mini a été arrêtée en 1978, pour faire à la place un modèle un peu plus grand, la Metro. Les ateliers de soudure ont été effectivement automatisés, mais au lieu de recourir à une automatisation flexible, des machines-transferts de soudure très rigides, d'une capacité de 300 000 véhicules/an, ont été implantées. La lenteur à renouveler la gamme et le succès relatif de la Metro ont entraîné la chute des ventes, amplifiée par le deuxième choc pétrolier. La part de marché de BLMC est descendue à 17,1 % en 1980 avec une production de 0,45 million de véhicules, soit deux fois moins qu'en 1972, alors que le pourcentage des voitures importées montait à 56,7 %. Les pertes financières ont réapparu en 1979. Elles ont atteint 293 millions de livres en 1980.

Les nouvelles pertes et le changement du rapport des forces politiques dans le pays, avec l'arrivée au pouvoir des conservateurs, sous la conduite de Margaret Thatcher bien décidée à briser la puissance des syndicats, ont permis à la direction d'engager en 1979 le troisième volet de son programme : la réduction des effectifs et un changement complet des relations professionnelles. Edwardes demanda aux salariés de soutenir par leur vote un plan de fermeture d'usines et l'interdiction faite aux *shop stewards* et aux syndicats d'intervenir dans l'organisation du travail. Les effectifs sont passés de 194 610 en 1977 à 107 763 en 1982, soit une réduction de près de la moitié en cinq ans. Le montage a été concentré dans deux usines seulement à partir de 1982 : Cowley et Longbridge. Le rôle des syndicats a été limité à la négociation des salaires et des conditions générales d'emploi. Le nombre des délégués a été réduit de 800 à 400. De fait, la conflictualité a fortement baissé. Les heures perdues à cause des grèves sont tombées de 5,9 % à 1,6 % des heures travaillées.

Edwardes quitte BLMC en 1982, après avoir rétabli l'autorité de la direction, mais sans avoir vraiment jeté les bases du renouveau. Les remplaçantes de la Marina et de l'Allegro, la Maestro et la Montego, n'étaient pas prêtes. Il avait dû conclure en 1979, en attendant leur sortie, un accord avec Honda pour fabriquer la Ballade (un clone de la Civic), rebaptisé pour la circonstance Triumph Acclaim, à partir de collections complètes de pièces détachées envoyées du Japon. Il n'y avait alors dans cet accord aucune intention d'apprendre les « méthodes japonaises », mais simplement de disposer dans la gamme moyenne d'un modèle compétitif. La Maestro et la Montego ont été finalement lancées en 1983 et 1984.

Le successeur d'Edwardes n'a pas changé fondamentalement de politique. Toutefois le succès de la Triumph Acclaim et les premiers résultats modestes des nouveaux modèles Maestro et Montego l'ont conduit à renouveler l'accord avec Honda et même à l'étendre en 1984. Une nouvelle Ballade, appelée Rover 200, a été lancée, avec un taux d'intégration de pièces locales plus élevé que dans la version précédente et avec un moteur BLMC, malheureusement datant des années cinquante. Surtout, les deux firmes ont décidé de concevoir conjointement un modèle de haut de gamme, dont le nom sera Honda Legend pour l'un et Rover 800 pour l'autre. Leur production simultanée au Japon et en Grande-Bretagne rencontra des difficultés, caractéristiques des différences de politique produit, d'organisation productive et de relation salariale des deux firmes.

BLMC se retrouvait en fait avec deux gammes parallèles : la gamme Metro, Maestro, Montego d'un côté, et la gamme Rover 200 et Rover 800 de l'autre. Cet état de fait, non prévu au départ, a été sanctionné par la création de deux marques : Austin pour la première gamme, Rover pour la seconde, et par le changement de nom de BLMC dorénavant appelé Austin-Rover.

La restauration de l'autorité de la direction et le renouvellement des modèles n'ont fait que stabiliser la part de marché. Après un retour à l'équilibre en 1983, les trois années suivantes ont été à nouveau lourdement déficitaires (annexe statistique, chapitre 15). Des pourparlers ont été alors engagés pour la vente de la firme par compartiment, Land-Rover à General Motors, Aus-

tin-Rover à Ford. Il semble que ce soit les réactions négatives de l'opinion et les oppositions politiques au principe même de la vente à des concurrents étrangers, qui ont fait échouer ces opérations. Finalement, Land-Rover et Austin-Rover furent vendus en 1988 à une entreprise nationalisée, British Aerospace.

COMMENT DEVENIR PROFITABLE EN OFFRANT UNE GAMME COMPLÈTE « SPECIALISÉE » ?

Entre-temps, Sir Graham Day avait été nommé à la direction en 1986. Pour lui, il s'agissait de devenir profitable avec le volume que la firme vendait effectivement, à savoir 0,50 million de véhicules particuliers par an. Il fallait pour cela abaisser le point mort et produire des modèles correspondant à des clientèles particulières susceptibles de payer plus cher ce qu'elles cherchaient, comme cela s'était vérifié pour les Land-Rover.

L'objectif de point mort a été fixé d'abord à 0,45 million, puis à 0,40. Pour y parvenir, Day a abandonné la production de tous les composants automobiles, à l'exception des moteurs, des boîtes de vitesse et de la carrosserie. Il a vendu au constructeur hollandais, Daf, les activités bus et camions. Sur les dix-huit « affaires », il n'en a conservé que deux : Austin-Rover et Land-Rover, qu'il a fusionnés en 1989 sous le nom de Rover. Les effectifs sont descendus de 73 396 en 1986 à 39 900 en 1989 (Mair, 1998).

Concernant la gamme, la solution paraissait être de positionner les modèles dans la partie supérieure de chaque segment du marché, en prenant acte de la part prise par les constructeurs généralistes étrangers dans le reste de ces segments. Les modèles Honda répondaient partiellement à cette stratégie. Ils y répondaient par leur qualité reconnue, mais pas par leur style et leur caractère conceptuellement innovant (Freysenet, chapitre 1 et 5). Le plan mis en place a été de s'appuyer sur Honda pour les nouveaux modèles, tout en introduisant des différences quant au style extérieur et intérieur et en réacquérant progressivement une autonomie technique, ce qui a été appelé la « roverisation » (Mair, 1998). La gamme Austin a donc été abandonnée. Honda UK a eu la charge de concevoir les nouveaux modèles de la gamme Rover. Cette coopération, devenue stratégique, a été sanctionnée en 1989 par des participations croisées à hauteur de 20 % du capital de chacun des partenaires. Le trou existant entre la 200 et la 800 a été en partie comblé par le lancement en 1993 de la Rover 600 (dérivé de la Honda Accord). En 1989, la Rover 200 avait été renouvelée sur la base de la Honda Concerto. Elle avait une version améliorée, appelée Rover 400. C'est seulement en 1995, que la 400 est devenue un modèle vraiment distinct, en reprenant la plate-forme de la Honda Civic.

La dépendance vis-à-vis de Honda n'a pas toutefois été complète, et même Rover a préparé son émancipation. Il avait gardé la responsabilité des Land-Rover, qui transformées en véhicules récréatifs ont connu un succès certain notamment à l'exportation. Il a conçu et réalisé une nouvelle gamme de moteurs. Il a finalement décidé de renouveler la Mini et la Metro, deux modèles emblématiques, de bas de gamme, rescapés de la gamme Austin. Il a continué à concevoir les carrosseries. Au total, Rover avait six modèles de véhicules particuliers (Mini, Metro, 200, 400, 600 et 800) et trois modèles de véhicules « récréatifs » (Land Rover Defender, Discovery et Range Rover).

Cette politique produit et la forte reprise du marché dans la deuxième moitié des années quatre-vingt ont permis à Rover d'être bénéficiaire pendant quatre exercices consécutifs, de 1987 à 1990. Le point mort a été abaissé à un niveau remarquable pour une production qui restait très variée. Avec 9 modèles et 8 plates-formes, les volumes moyens étaient en effet extrêmement bas (40 à 50 000), même si de nombreux composants étaient communs avec Honda. De fait l'abaissement du point mort n'a pas été suffisant pour résister au renversement de la conjoncture. Rover a été à nouveau dans le rouge en 1991 et 1992. Après le recentrage sur le cœur du

métier de constructeur automobile et l'adoption d'une politique produit claire, il restait encore à Rover de changer d'organisation productive et de relation salariale. Le « compromis de gouvernement de l'entreprise » qui manquait pour la mise en œuvre durable de la nouvelle orientation a été conclu en 1992. Un accord, fortement inspiré par Honda, a été signé entre la direction et les syndicats.

Ce compromis était caractérisé par la préservation de l'emploi en échange de la mobilité interne et de la participation à l'amélioration de la qualité. Il a défini un cadre dans lequel les relations professionnelles auraient à s'exercer à l'avenir et dans lequel l'organisation du travail se développerait. Le nombre des syndicats a été réduit à trois. Les négociations des salaires et les conditions générales d'emploi ont été centralisées. Un statut unique du personnel a été instauré. Les signes distinctifs ou les privilèges attachés à une catégorie de personnel ont été supprimés. Tout le monde a dû porter le même uniforme et partager le même restaurant. Les salaires ont été versés mensuellement par virement bancaire.

L'organisation du travail a été quant à elle discutée au niveau des usines et des ateliers. Néanmoins, le principe du travail en groupe a été accepté dans l'ensemble de la firme. Les *leaders* des groupes ont été élus à partir de listes de candidats volontaires agréés par l'encadrement. Chaque salarié est devenu polyvalent et a pu être affecté à des postes différents selon les besoins de l'entreprise. Des procédures de mobilité interne ont été mises en place, afin de réduire la crainte des ouvriers faisant des suggestions pour accroître la productivité, de contribuer à la réduction de l'emploi. Dans la pratique, le travail en groupe s'est développé lentement et a fait plutôt l'objet d'expérimentations afin de trouver les formules les plus adaptées aux différentes situations à l'intérieur de l'entreprise (Mair, 1998).

Mais l'histoire va plus vite que la réflexion stratégique. Bien que la construction d'un « compromis de gouvernement d'entreprise » ait été indispensable, elle ne pouvait suffire si dans le même temps la « stratégie de profit » adoptée quelques années plus tôt se trouvait mise en défaut par un changement d'époque.

Le retournement de conjoncture au début de la décennie quatre-vingt-dix est apparu progressivement comme étant aussi un changement durable de la structure de la demande. Une part importante de la clientèle s'est orientée vers des modèles moins chers, alors que le très haut de gamme connaissait une nouvelle croissance et que les véhicules récréatifs conquéraient une part importante du haut de gamme et de la gamme moyenne supérieure.

Rover était dès lors pris à contre-pied par le marché concernant les véhicules particuliers, n'ayant pas encore acquis l'image et la compétence d'un véritable constructeur « spécialiste » pour être en mesure de résister. En revanche, il était toujours plus en phase avec le marché concernant les véhicules récréatifs.

LA VENTE LOGIQUE DE ROVER À BMW, MAIS UN AVENIR INCERTAIN

British Aerospace a vendu Rover en 1994, c'est-à-dire dès qu'il a pu le faire légalement, dans le cadre de sa propre privatisation. Honda ayant refusé de prendre une participation majoritaire, Rover a été cédé à BMW pour 800 millions de livres, un prix jugé un bon prix (Mair, 1998). Sa vente et son rachat par le constructeur spécialiste allemand ont été une surprise pour beaucoup. Quelle qu'aient été les raisons conjoncturelles, la cession ne manquait pas de logique. Dans le nouveau contexte des années quatre-vingt-dix, Rover n'avait en fait que deux solutions : soit passer d'une politique de véhicules positionnés dans la partie supérieure de chaque segment du marché à une politique de véhicules innovants, comme l'a fait Renault au même moment (Freysenet, chapitre 14), et avoir ainsi une stratégie commune avec Honda, pouvant à terme déboucher sur une fusion, soit conserver la même politique produit en s'alliant avec un constructeur menant une stratégie de « qualité et spécialisation », susceptible de lui donner les

Freysenet M., Mair A., **De British Leyland à Honda. La recherche d'une stratégie de profit pertinente**, in Freysenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (dir.), *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris, 2000, pp 441-456. Édition numérique, freysenet.com, 2007, 200 Ko, ISSN 7116-0941.

moyens et l'image d'un constructeur « spécialiste » (Boyer, Freyssenet, 2000). C'est la deuxième voie qui a logiquement été prise, la première impliquant d'acquérir de nouvelles compétences et de changer à nouveau de type de clientèle. La complémentarité et la compatibilité avec BMW étaient en effet réelles.

BMW avait été lui aussi mis en difficulté par le changement du marché. Son point mort était passé au-dessus de sa valeur ajoutée dès 1990. Offrant depuis le milieu des années soixante-dix quatre modèles dans les segments supérieurs, il pensa pouvoir se redresser en descendant en gamme en « spécialiste », c'est-à-dire en captant la clientèle « haut de gamme » qui s'intéressait de plus en plus aux petites et moyennes voitures et aux véhicules récréatifs, pour autant que ces véhicules disposent du confort, du style et d'un niveau de prix qui la distinguent suffisamment de la clientèle commune. Rover pouvait être le moyen pour BMW d'atteindre plus rapidement un tel objectif.

Mais la clarté et la pertinence des choix stratégiques ne sont pas des garanties suffisantes de profitabilité. Encore faut-il prendre des mesures pour que ces choix soient rapidement mis en application. Or BMW a laissé la direction de Rover le faire. C'était sans compter aussi avec l'appréciation de la livre qui a fait chuter à nouveau les exportations de Rover. Alors que Rover retournait dans le rouge, BMW ne parvenait pas de son côté à baisser suffisamment son propre point mort. L'avenir du groupe était en question en 1999.

Bibliographie

- BOYER, R., FREYSSENET, M., (2000), *Les modèles productifs*, Repères, La Découverte, Paris.
- BOYER, R., FREYSSENET, M., (à paraître), *The World that Changed the Machine*.
- CHURCH, R., (1994), *The Rise and Decline of the British Motor Industry*, Macmillan, Londres.
- FOREMAN-PECK, J., BOWDEN, S., MCKINLAY, A., (1995), *The British Motor Industry*, Manchester University Press, Manchester.
- LAUX, J., (1992), *The European Automobile Industry*, Twayne Publishers, New York.
- LEWCHUK, W., (1989), « Fordism and the Moving Assembly Line : The British and American Experience », in Lichtenstein, N., Meyer, S. (eds), *On the Line. Essays in the History of Auto Work*, University of Illinois Press, Chicago.
- MAIR, A., (1994), *Honda's Global Local Corporation*, Macmillan, Londres.
- MAIR, A., (1998), « From British Leyland Motor Corporation to Rover Group : The Search for a Viable British Model », in Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G., (eds), *One Best Way ? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Oxford University Press, Oxford.
- MAIR, A., (1998), « Strategy, Structure and Context in the Introduction of Teamwork at Rover Group », in Durand, J.-P., Castillo, J.-J., Stewart, P., (eds), *Teamwork : Radical Change or Passing Fashion ?*, Macmillan, Londres.
- SCARBOROUGH, H., (1984), « Maintenance Workers and New Technology : the Case of Longbridge », *Industrial Relations Journal*, n° 15/4.
- SCARBOROUGH, H., (1986), « The Politics of Technological Change at British Leyland », in Jacobi, O., Jessop, B., Kastendiek, H., Regini, M. (eds), *Technological Change, Rationalisation and Industrial Relations*, Londres.
- SMITH, D., (1998), « The Japanese Example in South West Birmingham », *Industrial Relations Journal*, n° 19.
- TOLLIDAY, S., (1998), « The Diffusion and Transformation of Fordism : Britain and Japan Compared », in Boyer, R., Charron, E., Jürgens, U., Tolliday, S. (eds), *Between Imitation and Adaptation : The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford University Press, Oxford.
- TOLLIDAY, S., ZEITLIN, J., (eds), (1986), *Automobile Industry and its Workers*, Polity Press, Cambridge.
- WHISLER, T. R. (1986). « Design, Manufacture, and Quality Control of Niche Products : The British and Japanese Experience », in Shiomi, H., and Wada, K., (eds), *Fordism Transformed : The Development*

Freyssenet M., Mair A., **De British Leyland à Honda. La recherche d'une stratégie de profit pertinente**, in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (dir.), *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, La Découverte, Paris, 2000, pp 441-456. Édition numérique, freyssenet.com, 2007, 200 Ko, ISSN 7116-0941.

- of Production Methods in the Automobile Industry*, Oxford University Press, Oxford.
- WILLIAMS, K., WILLIAMS, J., HASLAM, C., (1987), *The Breakdown of Austin Rover*, Berg, Leamington Spa.
- WILLIAMS, K., HASLAM, C., WILLIAMS, J., JOHAL, S., ADCROFT, A., (1994), *Cars : Analysis, History, Cases*, Berghahn books, Providence.
- WILLMAN, P., (1986), « Labour-Relations Strategy at BL Cars », in Tolliday, S., Zeitlin, Jonathan, (eds), *The Automobile Industry and its Workers*, Polity Press, Cambridge.
- WOOD, J., (1988), *Wheels of Misfortune : the Rise and Fall of the British Motor Industry*, Sidgwick and Jackson, Londres.
- WOOLLARD, F. G., (1924), « Some Notes on British Methods of Continuous Production », *Proceedings of the Institution of Automobile Engineers*, vol. 19.
- WOOLLARD, F. G., (1954), *Principles of Mass and Flow Production*, Iliffe, Londres.
- ZEITLIN, J., (1999), *Between Flexibility and Mass Production : Strategic Debate and Industrial Reorganisation in British Engineering, 1830-1990*, Oxford University Press, Oxford.

Annexe statistique chapitre 15, Rover

Année	Production (1)	Véhicules vendus à l'étranger (2)	Chiffre d'affaire (£m) (3)	Profit (£m) (4)	Effectifs (5)
1968	818 289	397 501	907	45, 5	188 247
1969	830 874	408 465	970	45, 7	196 390
1970	788 737	368 380	1 021	13, 4	199 524
1971	886 721	385 837	1 177	46, 7	193 703
1972	916 218	347 325	1 281	41, 0	190 841
1973	875 839	347 998	1 564	58, 2	204 149
1974	738 503	322 523	1 595	19, 3	207 770
1975	605 141	256 672	1 868	- 38, 1	191 467
1976 (6)	687 875	320 836	2 892	116, 1	183 384
1977	651 069	293 316	2 602	56, 1	194 610
1978	611 625	247 936	3 073	71, 3	191 853
1979	503 767	200 215	2 990	- 46, 2	176 790
1980	395 820	157 829	2 877	- 293, 9	157 460
1981	413 440	126 249	2 869	- 244, 6	126 267
1982	405 116	133 862	3 072	- 125, 8	107 763
1983	445 364	96 897	3 421	4, 1	103 216
1984	383 324	78 664	3 402	- 11, 7	96 001
1985	465 104	112 783	3 415	- 34, 6	77 849
1986	404 454	123 558	3 412	- 246, 4	73 396
1987	471 504	165 708	3 096	16, 8	49 207
1988	474 687	137 048	3 224	71, 0	42 300
1989	466 619	138 540	3 430	73, 0	39 900
1990	464 612	168 928	3 785	65, 0	41 400
1991	395 624	187 873	3 744	- 52, 0	38 300
1992	378 797	159 107	3 684	- 49, 0	34 600
1993	406 804	161 932	4 288	56, 0	33 100
1994	460 000 (7)	NA	4 900	82, 0	36 238
1995	475 000 (7)	228 000(e)	5 600	91, 0	40 100

Sources : *Society of Motor Manufacturers and Traders* ; *Rapports annuels BLMC, BL, British Aerospace, BMW*.

Notes :

(1) La production concerne les véhicules particuliers, incluant les 20 000-30 000 Jaguar vendues chaque année jusqu'à la cession de Jaguar à Ford en août 1984.

(2) Les véhicules particuliers vendus hors Grande-Bretagne comprennent les exportations directes et les véhicules montés à l'étranger.

(3) Le chiffre d'affaire, le profit et les effectifs concernent l'ensemble BLMC/BL, y compris Jaguar et les filiales fabriquant bus et camions, composants et véhicules industriels, de 1968 au milieu des années quatre-vingt. Il est difficile d'établir la part du chiffre d'affaires due aux véhicules particuliers : probablement 65-75 % pendant les années soixante-dix et au début des années quatre-vingt, 90 % vers 1987 et 95 % au début des années quatre-vingt-dix.

(4) Le profit est calculé avant impôt, dépenses exceptionnelles, provision et dividende. De 1988 à 1993, il est donné par la société propriétaire de Rover : British Aerospace.

(5) Les effectifs sont les effectifs moyens de l'année (sauf en 1994 et 1995, où ils sont les effectifs de fin d'année). La proportion de salariés à l'étranger a varié de 12 % à 20 % pendant les années soixante-dix, de 9 % à 28 % dans les années quatre-vingt. Les données ne sont pas disponibles après 1987, car limitées aux filiales commerciales.

(6) Année couvrant quinze mois dans les comptes

(7) Estimation de l'auteur du tableau : Andrew Mair.