

PROTON, CONSTRUCTEUR MALAISIEEN

par Jean-Pierre DURAND
et
Joyce DURAND-SEBAG*

Proton, créé en 1983, naît de la volonté du Premier Ministre, le Dr Mahathir, de créer une industrie automobile nationale, autant pour des raisons économiques que pour des raisons symboliques : la voiture individuelle reste un vecteur valorisant de modernité et tout pays en développement se doit de construire ses automobiles. D'autres firmes naîtront telles que Perodua ou Inokom (petits véhicules utilitaires). De ce point de vue, Proton connaît le succès, puisque la production annuelle (196 000 voitures en 1997) couvrait 65 % des immatriculations nationales en 1996 ; il est vrai que le marché domestique est protégé par de forts droits de douane (entre 140 % et 300 % pour les véhicules de tourisme importés montés).

1 - Historique

Au début des années 80, la politique du Premier Ministre est de *regarder à l'Est* (vers le Japon) pour se détacher de l'emprise occidentale, à la fois britannique et américaine. Un accord est signé avec Mitsubishi, à la fois technique (installation d'une usine de montage à Klang —port de Kuala Lumpur— avec transfert de technologies) et commercial. La production et les ventes démarrent en 1985 avec une organisation du travail et un management d'inspiration japonaise (par exemple dans les prises de décisions consensuelles).

A la suite de quelques déceptions dans les rapports entre Malaisiens et Japonais (en particulier sur les transferts de technologies), une nouvelle direction a été désignée. Celle-ci, en partie issue de la Shell, pratique un management plus occidental, plus direct et plus agressif, que ce soit dans les mises à pied (il y aurait eu plus de licenciements en 3 ans que dans les 10 dernières années) ou dans la politique commerciale. Seule l'organisation du travail reste japonaise.

* Centre Pierre Naville, Université d'Evry.

Le Premier Ministre, considéré comme le "père" de la firme, suit avec attention l'évolution de la firme : il reçoit un rapport chaque mois et se rend à l'usine tous les 2 à 3 mois. C'est lui qui devant la lenteur et les réticences de Mitsubishi à partager ses technologies, a choisi Citroën pour construire la Tiara (l'AX malaisienne) afin d'accélérer le transfert technologique. C'est lui qui a préconisé l'achat de Lotus afin d'acquérir à un prix raisonnable une firme connue pour ses innovations et son bureau d'étude. Une fois de plus la politique de l'image l'emporte ; il reste qu'aujourd'hui Lotus a perdu beaucoup de ses ingénieurs et qu'elle est bien loin des besoins et des préoccupations d'un jeune constructeur asiatique en développement.

L'entreprise Proton occupe aujourd'hui 5.800 salariés à grande majorité masculine (2 % d'employés et de cadres femmes ; il n'y a pas de femmes dans les ateliers) : près de 800 cadres supérieurs et ingénieurs, 1.800 cadres moyens et techniciens et 3.200 ouvriers.

2 - Le capital de la firme

Comme la plupart des firmes malaisiennes, Proton associe le capital étranger (Mitsubishi), le capital étatique et le capital privé (bumiputra, c'est-à-dire malais et chinois)

Actionnaires	% des actions
HICOM Holdings Berhad	26,42 %
Khazanah National Berhad	16,76 %
Mitsubishi	16,10 %
Cartaban Nominees Sdn-Bhd	7,02 %
Autres actionnaires locaux ou étrangers	33,70 %
Total	100 %

Source : Proton Berhad

Le principal actionnaire privé malais, à savoir HICOM, possède lui-même une structure assez complexe, plutôt opaque, comme nombre de groupes financiers bumiputras. On y trouve une multiplicité de participations qui empêche de connaître le rôle des uns et des autres, en particulier depuis le décès accidentel de M. Yhaya Ahmad qui dirigeait le groupe ainsi que Proton. Le second actionnaire de référence, Khazanah National Berhad, est le groupe d'investissement gouvernemental. Parmi les actionnaires locaux ou étrangers, cinq holdings bumiputras et le Fonds de pension de l'entreprise

possèdent 12 % du total des actions, le reste étant détenu par des dizaines d'actionnaires à raison d'un demi pour cent.

3 - Politique commerciale

Malgré les prix de vente élevés des véhicules CKD pratiqués par Mitsubishi, Proton a réalisé de très importants bénéfices jusqu'en 1997 sur sa gamme des Saga (née en 1985), Wira (née en 1993), Satria (1994) et Perdana (1995) : 358,7 millions de ringgit (739 millions de FF avant dépréciation) en 1996, et 749,5 millions de ringgit en 1997 après impôts (soit 1,544 milliards de francs avant dépréciation et 1,124 milliards de francs au cours actuel du ringgit).

Ces gains ont été utilisés pour financer les exportations en Europe, continent considéré comme accessible malgré la concurrence qui y règne (70 % des exportations de Proton aujourd'hui). Au-delà du financement des réseaux de distribution, c'est le coût des garanties qui est apparu comme très important. Mais, selon les dirigeants de la firme, c'est le prix à payer de l'apprentissage sur le marché international pour y trouver sa place.

Production et exportation de Proton (en milliers)

Année	Marché national	Exportation	Total
1990	72,6	12,9	85,5
1992	80,2	18,7	98,9
1994	110,7	16,5	127,2
1996	176	22	198
1997	185	28	213
1998 (mars)	13	9	22

Source : Proton Berhad

Sur les 172.000 véhicules exportés fin 1997, la distribution est la suivante :

Europe : 136.308, dont :

- Royaume-Uni 114.659
- Allemagne 13.602
- Belgique 4.385
- France 1.360

ASEAN/Océanie : 27.770, dont :

- Singapour	8.878
- Australie	8.878
- Amérique latine	3.069
- Proche-Orient	1.325
- Afrique	1.158

Depuis la récession de la fin 1997, les ventes de Proton ont considérablement baissé sur le marché national (près de 60 % selon des sources officieuses), en raison de l'augmentation de 7 % en 1997 à 12-14 % aujourd'hui des taux des prêts à la consommation : c'est l'une des conséquences de l'assèchement du système financier malaisien. Les stocks se sont accrus malgré le passage de deux à une seule équipe en fabrication. Plus grave, les pertes attendues en 1998 contrecarrent les projets à l'exportation (coûteux comme on l'a dit) au moment où les exportations pourraient compenser l'effondrement du marché national.

4 - La dépendance technologique

La création d'une industrie automobile nationale ne saurait se satisfaire de la seule ouverture d'"usines tournevis". La préoccupation de la maîtrise du processus de fabrication, puis de la production de l'outillage, puis d'une maîtrise technologique générale du produit pour aboutir à la possibilité de concevoir de façon autonome un véhicule, faisaient partie de l'accord avec Mitsubishi de 1983.

Aujourd'hui, le lancement des nouveaux véhicules continue à être assuré par les ingénieurs de Mitsubishi. Les Malaisiens ont conquis l'autonomie technique dans la production, sauf pour les grosses réparations des installations pour lesquelles ils dépendent toujours des Japonais. La fabrication des matrices continue à être effectuée à l'étranger. Les causes du maintien de cette dépendance apparaissent triple :

- une certaine lenteur, plus ou moins volontaire, du partenaire japonais de transférer ses compétences technologiques à un futur concurrent,
- l'étroitesse du marché qui rend difficile l'installation locale de capacités de production d'un certain nombre de biens : matrices, machines-outils ; la même question se pose à propos de la viabilité d'équipementiers nationaux,

- la faiblesse de l'effort de Proton pour disposer d'ingénieurs de haut niveau en quantité suffisante pour assurer ce transfert des technologies, des connaissances et des savoir-faire.

Le résultat est bien sûr l'absence locale de recherche-développement et le maintien d'un taux d'intégration nationale relativement faible. Si 70 à 80 % du nombre de pièces sont réalisées localement¹, l'intégration en valeur ne dépasse pas 50 % selon le constructeur lui-même (alors qu'un véhicule est déclaré national et exonéré des droits de douane s'il est intégré à 60 %) et 40 % selon des sources indépendantes. D'où le choix d'un second partenaire (Citroën) complétant par le bas la gamme Proton et susceptible de coopérer plus facilement et de transférer ses technologies.

Le lancement de la Tiara, issue de l'AX, a été, selon des responsables de Proton, un véritable désastre, les pièces livrées étant de mauvaise qualité. La fabrication de la Tiara a été abandonnée tandis que le passage de J. Calvet à Klang a permis de relancer la coopération sur de nouvelles bases à partir de la Saxo : si le coeur des technologies provient de la Saxo, les modifications cosmétiques ont redonné confiance aux Malaisiens en eux-mêmes et en Citroën ; ce projet réunit aujourd'hui cinq ingénieurs de Citroën autour de la dizaine d'ingénieurs malaisiens affectés à ce développement.

5 - Visite de l'usine (Proton-Mitsubishi)

L'usine, installée en 1983-85, est donc de conception Mitsubishi, d'un niveau technologique plutôt traditionnel (rien à voir par exemple avec les usines récentes coréennes de Hyundai ou de Daewoo²). Il s'agit d'une usine très *labour intensive* : en tôlerie, 70 à 80 % des soudures sont manuelles et la manutention des pièces est aussi effectuée par des hommes. Aux presses, les petites et moyennes pièces sont chargées et déchargées à la main ; en revanche, la ligne des grosses presses est automatisée avec un système SMED de changement d'outillage opéré par un groupe semi-autonome d'ouvriers. Les stocks sont considérables à la sortie de l'emboutissage (12 jours) parce qu'en cas de panne, il est souvent nécessaire de faire venir du Japon les pièces détachées et les techniciens pour réparer.

¹ Le mode d'évaluation du taux d'intégration par nombre de pièces pondéré de leur importance stratégique dans le produit est trop complexe pour être exposé ici. Le poste d'Expansion Economique de Kuala Lumpur produit plusieurs documents sur les stratégies de l'Etat malaisien ou de l'ASEAN dans le secteur automobile qui peuvent être obtenus directement auprès du PEE ou auprès du GERPISA.

² Cf. *Roulera-t-on coréen en 2005*, Gerpisa, 1997.

Pour des raisons de qualité et de maintien de celle-ci, le ferrage et l'assemblage final des caisses sont réalisés sur des lignes de robots (ABB et Dengenska). A l'opposé, le montage caisse/groupe moto-propulseur reste très traditionnel : assemblage de la caisse et du châssis, puis pose du moteur par le dessus du capot. Le montage du train arrière dans l'atelier montage véhicule apparaît techniquement plus avancé : des vérins le poussent de bas en haut sous la balancelle avant que des opérateurs le fixent.

Dans l'atelier d'habillage des caisses, celles-ci se déplacent sur des luges non-réglables fixées sur un convoyeur de la largeur du véhicule : les opérateurs suivent la caisse (portes montées et bien sûr ouvertes) pour travailler dessus dans des temps de cycle d'une minute. Les lignes acceptent en général deux types de véhicule.

Dire que l'organisation du travail est japonaise signifie qu'un *teamleader* anime une équipe de 6 à 8 personnes, avec un contremaître pour 7 à 10 équipes. D'origine essentiellement rurale, avec un niveau scolaire plutôt bas, les ouvriers sont formés en interne dans une école d'entreprise, la formation sur le tas étant considérée comme insuffisante. L'activité de groupe para-productive telle que les réunions des cercles de qualité est aussi pensée comme un moyen de formation. La rotation des postes tous les deux mois environ entretient la polyvalence des ouvriers, laquelle reste indispensable pour remplacer les absents³.

L'implication au travail a lieu, entre autre, par un bonus annuel (versé en décembre) aligné sur les performances de l'entreprise et sur celles des individus. Celui-ci correspondait à 4-6 mois de salaire jusqu'en 1997. Chaque salarié évalue ses performances une fois par an puis les résultats sont comparés à l'évaluation du n + 1 (seuls les nouveaux embauchés sont évalués après 6 mois). Les ouvriers sous-évaluent systématiquement leurs performances par crainte de se trop bien noter. Selon un cadre supérieur, ils souffriraient d'un complexe d'infériorité lié à leur origine rurale.

Salaires mensuels des salariés de Proton	
Ouvrier	800-1000 RM*
Technicien, cadre moyen	1500-3000 RM
Ingénieur, cadre supérieur	2000-8000 RM

RM ringgit = 1,5 FF aujourd'hui contre 2,1 FF environ en 1997

³ Le taux de présentéisme est de 92 % (vacances comprises) auquel il faut retrancher les congés de maladie (8 %) que les médecins accordent facilement.

La couverture sociale reste très faible : pas d'assurance chômage et une couverture sanitaire assurée par l'entreprise. Le Fonds de pension est alimenté par une cotisation patronale (12 % du salaire) et une cotisation ouvrière (11 %). Lequel fonds de pension participe au capital de l'entreprise. La réduction de 60 % de la production des Proton depuis 1997 a d'abord signifié le non-renouvellement des contrats des salariés – essentiellement ouvriers – embauchés à titre précaire. Plus globalement, Proton a envoyé ses ouvriers chez ses sous-traitants (dont Proton est quelquefois actionnaire), à charge pour ceux-ci de trouver une solution pour leurs propres ouvriers.

Le syndicat de Proton est un syndicat d'entreprise. En effet, les textes législatifs en vigueur interdisent au MTUC (confédération unique en Malaisie) de constituer des fédérations de branche dans certains secteurs stratégiques tels que l'électronique ou l'automobile : les syndicats d'entreprise ne peuvent se rassembler qu'au niveau de chaque Etat. Si 60 % des ouvriers sont syndiqués (auxquels se joignent quelques cols blancs), le syndicat se déclare comme un syndicat de non-confrontation, comme un syndicat coopératif.

*

En conclusion, le projet Proton est un succès puisqu'en un peu plus d'une quinzaine d'années l'usine produit une gamme de véhicules individuels qui représentent 65 % des immatriculations nationales avec un niveau de qualité acceptable (JD Power a relativement bien placé la Perdana en Grande Bretagne).

Mais les phases ultérieures de développement —au-delà de la crise financière et économique que traverse le pays aujourd'hui— apparaissent difficiles :

- la remontée de la chaîne technologique est extrêmement lente et les investissements humains ou les modes de coopération avec les partenaires semblent en-deçà des nécessités ;

- le *middle management* fait cruellement défaut dans son manque d'autonomie et dans ses difficultés à prendre des décisions et à prendre des risques ;

- la population ouvrière, essentiellement d'origine rurale, a du mal à adopter les comportements rigoureux exigés par le niveau de compétition internationale (en particulier en qualité). De même, les ouvriers ne perçoivent pas clairement l'évolution de la crise en Malaisie : salariés de Proton, ils se sentent protégés par le gouvernement et ne craignent rien pour l'avenir malgré la réduction drastique des ventes ;

- les équipementiers malaisiens environnant Proton sont très faibles, techniquement et financièrement. La taille des séries explique partiellement ce fait. La prochaine ouverture des frontières de l'ASEAN risque de signifier la disparition de la plupart des équipementiers malaisiens. En même temps, si le gouvernement sait attirer des équipementiers étrangers dans ses zones industrielles et ses zones franches (comme il l'a fait dans l'électronique par les exonérations fiscales et de droits de douane) pour des productions de grandes séries destinées au marché global, ce peut être une chance pour Proton. Lequel bénéficierait ainsi des effets d'entraînement : diffusion des technologies et des savoir-faire, partage des coûts de recherche et développement, etc.