



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Automobile : le modèle Durant-Sloane n'est pas mort !

Sans avoir jamais été ministre, cet ancien négociant en cognac passé par la Banque et les grandes organisations internationales fut l'un des bâtisseurs de l'Europe.

Il n'y a pas si longtemps que cela, au vu de l'interminable descente aux enfers de General Motors, certains avaient cru pouvoir annoncer la « deuxième mort d'Alfred Sloan », l'emblématique PDG du groupe automobile américain entre 1923 et 1946 et, par la même occasion, la fin d'un chapitre capital de l'histoire du management du secteur de l'automobile. A leurs yeux, la concurrence interne auxquelles se livraient les différentes marques de GM (huit au moment de la crise) aurait sinon invalidé, du moins profondément fragilisé le « modèle Sloan » - qu'il faudrait plutôt baptiser Durant-Sloane, en y associant le nom du fondateur de General Motors - reposant sur la coha-

bitation de plusieurs marques au sein d'un même groupe. Un « modèle Tata » venu de l'Est - modèle de voiture unique, produit en série et vendu à bas prix dans une optique de création du marché - semblait sur le point d'émerger qui n'était pas sans rappeler « le modèle Ford » inauguré par Henry Ford lors du lancement de la Ford T, en 1908. C'était sans doute aller un peu vite en besogne.

Rappelons d'abord de quoi il retourne. Le modèle « Durant Sloane » naît entre 1900 et 1930, au moment où s'organise le marché de l'automobile. Il révolutionne littéralement cette industrie encore jeune. William Crapo Durant (1861-1947) fut



certainement un industriel fantasque et autoritaire, sans parler d'un financier inconscient, que son conseil d'administration finit d'ailleurs par pousser dehors. Il n'en fut pas moins le premier à comprendre le bénéfice qu'il y avait à rassembler plusieurs marques au sein d'un même ensemble de manière à toucher une très large clientèle, mais également le premier à concevoir plusieurs modèles de marques différentes à partir d'une base unique. Ainsi s'explique la frénésie d'achat menée au début du XXème siècle (Buick, Oldsmobile, Cadillac, Pontiac, Chevrolet, Reliance pour les camions...), toutes marques qui devaient être agrégées au sein de General Motors, l'un des tout premiers conglomérats industriels de l'histoire. Dans une industrie encore fondée sur le modèle unique (celui de la Ford T), cette façon de procéder représenta une vraie rupture. Mais elle s'explique par l'évolution du marché : alors que Henry Ford avait lancé la Ford T pour créer de toutes pièces un marché encore dans les limbes, Durant, quelques années plus tard, s'adressait à un marché en pleine croissance caractérisé par une demande beaucoup plus diversifiée.

Après le départ de Durant, écarté en 1920 de la présidence de GM par un conseil d'administration inquiet de ses « coups » financiers à répétition, Alfred Sloan, un industriel venu de l'équipement automobile et sensibilisé aux idées d'interchangeabilité et qui prit la tête du groupe en 1923, peaufina ce modèle plus qu'il ne le modifia en profondeur. Pour se démarquer de ses concurrents, et notamment de Ford, il continua à jouer sur la diversité des modèles de manière à identifier des segments de clientèles et à proposer aux différentes catégories de consommateurs des véhicules adaptés à leurs moyens et à leurs goûts. A ce titre, il fut sans conteste le père de la segmentation, sur laquelle repose toujours l'industrie automobile. Au sein de General Motors, chaque marque se vit désormais attribuer un type de clientèle et une gamme de prix. Tout à sa stratégie de différenciation, Alfred Sloan fut également le premier à faire du design du véhicule - l'« eye appeal » comme il l'appelait - un élément décisif de la vente.

Au moment où s'ouvre l'édition 2009 du salon de Francfort, tout indique que les idées des deux hommes, que certains ont un peu trop vite enterrées à la



faveur de la crise, continuent et continueront de marquer durablement l'industrie automobile et que, en la matière, l'heure n'est pas encore à la révolution. En témoignent par exemple, l'actualité des mouvements de concentration industrielle (grandes manœuvres chez Fiat, discussions chez PSA, rapprochement entre Porsche et Wolskwagen...) conçus dans une optique de conquête de parts de marché et de nouveaux segments de clientèles que n'eût sans doute pas renié Durant. En témoigne également l'annonce, faite par presque tous les constructeurs, du lancement de nouveaux modèles établis sur une très forte segmentation. En témoigne enfin le rôle toujours plus important joué par le design. Conçu pour répondre à la consommation de masse, le modèle Durant-Sloane n'a pas fini d'inspirer une industrie qui, plus que jamais, s'adresse au marché de masse et recherche les volumes.

Tristan GASTON-BRETON,

Historien d'entreprises

tgastonbreton@elzear.com