

*Janvier 2008*

***Recherches & Régulation Working Papers***

**7. LA CRISE DU MODÈLE SLOANIEN AUX ÉTATS-UNIS,  
ET L’AFFIRMATION DE DEUX NOUVEAUX MODÈLES  
AU JAPON  
1967-1973**

Robert Boyer

<http://www.jourdan.ens.fr/~boyer/>

Michel Freyssenet

<http://freyssenet.com>

RR série K 2008-7

[www.theorie-regulation.org](http://www.theorie-regulation.org)

**Association Recherche & Régulation**

c/o LEPII-CNRS

Université Pierre Mendès France

1241, rue des Résidences

BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9

Ce texte fait partie d'un ensemble de 14 textes préparatoires à un ouvrage en cours de rédaction: *Le Monde qui a changé la machine. Essai d'interprétation d'un siècle d'histoire automobile*. Écrits pour l'essentiel en 1999, ils ont été partiellement repris depuis. L'ouvrage actualisera les données et les synthétisera pour atteindre une taille qui le rendra publiable.

# LA CRISE DU MODÈLE SLOANien AUX ÉTATS-UNIS, ET L’AFFIRMATION DE DEUX NOUVEAUX MODÈLES AU JAPON

**1967-1973**

Robert Boyer, CNRS, EHESS  
Michel Freyssenet, CNRS, GERPISA

General Motors est devenu dans les années soixante la firme de référence et la source d’inspiration pour la conduite des affaires. Il a été présenté comme le modèle à suivre. La liste serait très longue des articles, ouvrages et déclarations d’experts de l’époque affirmant péremptoirement que les constructeurs européens notamment, encore trop englués dans des structures hiérarchiques ou paternalistes, devaient impérativement appliquer les nouvelles méthodes de management américaines. De fait, au milieu des années soixante, Ford et Chrysler aux États-Unis, Peugeot et Volkswagen en Europe, suivant l’exemple de Renault et Fiat qui les avaient précédés d’une dizaine d’années dans cette voie, Nissan au Japon ont choisi de se rallier à la stratégie privilégiant le volume et la diversité<sup>1</sup>, et de copier le modèle sloanien<sup>2</sup>.

---

1. La stratégie « volume et diversité » consiste à faire des économies d’échelle en utilisant un maximum de pièces communes pour des modèles différents et à élargir la clientèle en différenciant ces modèles par les pièces visibles considérées comme suffisamment distinctives par la clientèle (Boyer, Freyssenet, 1999 c).

2. Le modèle sloanien est un modèle productif : (a) mettant en œuvre la stratégie de profit « volume et diversité », particulièrement pertinente dans les modes de croissance, dans lesquels la distribution est nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée ; (b) répondant aux exigences de cette stratégie : par une politique-produit consistant à offrir une ou plusieurs gammes de modèles, de versions et d’options, dont le maximum de pièces sont mises en commun, répondant aux besoins et attentes différenciées d’une clientèle aux revenus modérément hiérarchisés : par une organisation visant à maîtriser les risques de la diversité des produits, en centralisant les choix stratégiques, en décentralisant la responsabilité de leur mise en œuvre au niveau de divisions et de filiales, en recourant à des fournisseurs mis en concurrence, en utilisant des machines pluri-spécialisées et des lignes avec stocks tampons ; et par une relation salariale qui assure une croissance régulière du pouvoir d’achat des salaires, une extension de la protection sociale, et une progression de carrière en échange d’un travail polyvalent, payé pour les ouvriers en fonction du niveau et du nombre de postes de travail occupés ; (c) grâce à un compromis de gouvernement d’entreprise conclu principalement entre la direction et un ou des syndicats puissants et reconnus, les actionnaires étant assurés d’une rémunération constante de leur capital à défaut d’être élevé (Boyer, Freyssenet, 1999 e).

Ce ralliement a paru confirmer la convergence inéluctable vers un *one best way*, et a suscité la conviction que les firmes qui ne faisaient pas de même étaient vouées à disparaître. Or au moment de son triomphe, le modèle sloanien atteignait, sans que personne n'en ait clairement conscience, ses propres limites aux États-Unis. Dans d'autres pays, sa mise en œuvre allait rencontrer des difficultés particulières en raison notamment de la crise du travail de la fin des années soixante. Par ailleurs, d'autres constructeurs, au Japon, poursuivaient leur croissance rapide, non pas en copiant le modèle de référence, mais en consolidant la stratégie et le modèle productif qu'ils avaient construits durant la période de faible demande automobile. Toyota continua à donner la priorité à « la réduction permanente des coûts à volume constant »<sup>3</sup>, malgré la possibilité de faire maintenant des économies d'échelle et généralisa le modèle qu'il avait inventé pour mettre en œuvre cette stratégie. Honda misa sur « l'innovation et la flexibilité »<sup>4</sup>, comme il l'avait fait pour les motocycles, et transposa à l'automobile le modèle productif qu'il avait précédemment élaboré avec succès.

La fin des années soixante est marquée par une crise du travail dans les trois pôles mondiaux de l'automobile, spectaculaire et bien étudiée aux États-Unis et en Europe, moins visible et ignorée des Occidentaux au Japon. La concomitance de ces événements a donné lieu à des interprétations universalisantes sur la crise du travail industriel. Ils ont eu en fait des origines, des caractéristiques et des issues différentes. La crise du travail aux États-Unis, particulièrement dans l'automobile, coïncide avec le passage au stade du renouvellement du marché automobile, et donc à l'arrêt de l'accroissement de la demande, mettant ainsi en cause ce qui avait fait jusqu'alors la viabilité du modèle sloanien. Celle qui s'est manifestée en Europe a lieu au moment où le marché passe au contraire au stade du marché d'équipement diversifié. Au Japon, les tensions sur les salaires et l'emploi se produisent alors que le marché d'équipement de masse vient juste d'exploser. La crise du travail, surgie dans des contextes différents, n'aura pas le même traitement dans les trois pôles.

## 1. LES DIFFICULTÉS DU MODE DE CROISSANCE « COORDONNÉ ET CONSOMMATEUR » AMÉRICAIN ET DU MODÈLE SLOANIEN

### 1.1. La crise du mode de croissance et de distribution du revenu américain

La croissance du pouvoir d'achat des revenus et des salaires de la grande majorité de la population a permis aux ménages de s'équiper, notamment d'une voiture neuve ou d'occasion, de telle sorte que les achats de voitures deviennent de plus en plus des achats de

---

3. La stratégie « réduction permanente des coûts en toutes circonstances » permet d'accroître les marges pour une production d'un même niveau de volume, de diversité et de qualité. Elle subordonne toutes les autres sources de profit à cet impératif (Boyer, Freyssenet, 1999 e).

4. La stratégie « innovation et flexibilité » génère du profit à partir de la rente d'innovation que procure la vente de produits conceptuellement innovants répondant aux attentes de clientèles nouvelles et de la réaction rapide de l'organisation productive au succès comme à l'échec, afin que les concurrents n'en tirent avantage (Boyer, Freyssenet, 1999 c).

renouvellement<sup>5</sup>. À partir du milieu des années soixante<sup>6</sup>, le marché va se situer au niveau annuel moyen de 12-14 millions d'immatriculations de véhicules neufs (voitures particulières et véhicules utilitaires légers, les *light trucks*<sup>7</sup>) et ne connaîtra plus les progressions antérieures. Dès lors, si la demande ne permet plus d'économies d'échelle, se pose la question des autres moyens à trouver pour en faire, voire de la pertinence même des stratégies de profit fondées, en totalité ou en partie, sur elles.

La diffusion considérable de l'automobile depuis les années 20 a provoqué par ailleurs une prise de conscience tardive de certaines de ses conséquences sur la santé publique et sur la vie urbaine. Le mouvement consumériste et écologiste s'empare alors des problèmes soulevés, conduisant certains Etats, puis l'Etat fédéral à édicter des normes de sécurité et de propreté pour les nouveaux modèles de voitures, afin de diminuer le nombre et la gravité des accidents et pour réduire la pollution atmosphérique et le bruit<sup>8</sup>. Ce sont les émissions toxiques des véhicules qui ont été l'objet de la réglementation affectant le plus l'industrie automobile dans les années soixante-dix<sup>9</sup>. En 1967, le Congrès vota le *Air Quality Act* imposant aux constructeurs de réduire de 90% les émissions polluantes des nouveaux modèles lancés sur le marché américain à partir de 1970. La congestion urbaine, provoquée par l'intensification de la circulation automobile et le stationnement des voitures, la baisse consécutive de la vitesse de déplacement ont affecté l'usage de l'automobile et ont fait évoluer l'attitude des automobilistes et de la population en général vis-à-vis de ce moyen de locomotion, certains allant jusqu'à le remettre en cause.

5. La distribution coordonnée nationalement et modérément hiérarchisée est caractérisée par une entente entre les partenaires politiques, économiques et sociaux sur l'augmentation de la masse salariale en fonction d'un critère macroéconomique accepté et sur les écarts de revenus, en veillant à ce que la hiérarchie demeure modérée à travers notamment la fiscalité et les transferts. Le critère macroéconomique peut être la productivité interne dans le cas du mode de croissance « coordonné et consommateur », la compétitivité externe par les prix dans le cas du mode de croissance « coordonné et exportateur-prix », la compétitivité externe par la spécialisation des produits dans le cas du mode de croissance « coordonné et exportateur spécialisé » (Boyer, Freyssenet, 1999 d).

6. D'autres dates peuvent être données pour l'arrivée à maturité du marché automobile américain, si l'on recourt à d'autres indices, comme le nombre de voitures en circulation pour 1.000 habitants, ou bien le rapport entre la variation du parc circulant et le nombre d'immatriculations de voiture neuves comme le montre Giuseppe Volpato (1983, p 119-124).

7. Le marché automobile américain est marqué par l'importance des « véhicules utilitaires », dont nombre d'entre eux remplissent aussi la fonction de véhicule particulier. Les organismes de statistiques automobiles américains rangent parmi les VU, aussi bien les « véhicules utilitaires légers », les *pick-up*, que les monospaces et les véhicules particuliers tout terrain. Aussi la distinction VP et VU est moins nette aux États-Unis qu'ailleurs. Introduits au milieu des années cinquante, les *pick-up* (petit camion servant pour le transport des personnes et des marchandises, construits généralement à partir de plateforme de VP) se diffusèrent rapidement dans les années 60 et 70 dans les zones rurales ou comme seconde voiture. 21,8% des familles américaines possédaient en 1976 un ou plusieurs *light trucks* (Volpato, 1983, 166).

8. Bien que le nombre de décès provoqués par des accidents de la circulation n'ait cessé de décroître depuis les années 20 rapporté aux kilomètres parcourus par voiture, il n'en reste pas moins que la population américaine est devenue particulièrement sensible au nombre croissant de tués sur les routes, qui atteint son maximum en 1972: 55.000 personnes environ (Fribourg, Prud'homme, 1984). Les associations consuméristes, relayées par les procès spectaculaires intentés par l'avocat Ralph Nader à des firmes comme General Motors, mirent en avant la responsabilité des constructeurs et exigèrent un renforcement de la sécurité des véhicules. Certains Etats d'abord, le gouvernement fédéral ensuite édierent des normes de plus en plus précises, allant de la ceinture de sécurité à la résistance aux chocs en passant par la qualité des phares. En 1966, un bureau fédéral fut créé pour vérifier que les nouveaux véhicules les respectaient effectivement (Bardou et alii, 1977).

9. En 1972, un véhicule de type américain rejettait annuellement dans l'atmosphère 750kg d'oxyde carbone, 225 kg d'oxyde d'azote, 16kg d'hydrocarbures imbrûlés, et 1kg de dérivés du plomb et du carbone (Bardou et alii, 1977). Les brouillards oxydants de la région de Los Angeles, dont la formation a pu être imputée pour l'essentiel à l'automobile, ont été à l'origine des premières mesures prises en ce domaine en 1961 par l'Etat de Californie.

Une part de la demande s'est orientée alors vers les véhicules plus compacts et économiques qu'offraient les constructeurs européens et, de plus en plus, les constructeurs japonais. Les importations, longtemps cantonnées sous la barre des 10%, ont atteint 15,2% en 1973, dont 6,2% imputables aux seules firmes japonaises<sup>10</sup>. Ces taux d'importation étaient loin d'être catastrophiques. Ils étaient même très inférieurs à ceux des pays européens au même moment. Mais dans le cas d'espèce, ils étaient préoccupants à deux titres: pour les constructeurs par la réduction de la part de chacun d'eux d'un marché qui n'augmentait plus et par l'inadaptation de la gamme des voitures américaines aux nouvelles tendances de la demande qu'ils révélaient. Ils l'étaient aussi pour la balance commerciale des États-Unis. La balance commerciale automobile américaine (en dollar et taux de change courant) est devenue déficitaire en 1968 (de Mautort, 1980, 166).

La demande devenant stable en moyenne, l'accroissement de la productivité par l'allongement des séries qui caractérise le modèle sloanien a été ralenti, de même que l'augmentation des effectifs. Dès lors, les gains de productivité à redistribuer ont diminué, remettant en cause le compromis salarial qui avait fait accepter un travail parcellisé en contrepartie d'une amélioration continue des conditions de vie. Cette rupture est d'autant plus ressentie par les salariés que la stabilisation des effectifs a réduit les possibilités de promotion professionnelle au cours de la vie de travail, et par conséquent les chances d'ascension sociale pour soi-même ou à défaut pour ses enfants. Le compromis salarial antérieur était de fait rompu, rendant moins supportable un travail dépourvu d'autonomie et de possibilité d'initiative, malgré son caractère polyvalent. Les revendications se sont élargies aux conditions de travail et à la sécurité. Le nombre de grèves n'a cessé d'augmenter et la fréquence des « grèves sauvages » est devenue plus importante. Le mouvement culmine en 1970, dans un contexte marqué par de très nombreux mouvements sociaux et par la contestation de la guerre du Viêt-nam. Le « rêve américain » s'est brisé alors, tout particulièrement pour les derniers arrivés dans l'industrie automobile, c'est-à-dire les ouvriers noirs, qui progressivement étaient devenus les plus nombreux sur les chaînes de montage. Le travail parcellisé et les humiliations liées à leur condition dans la société américaine n'en étaient devenus que plus inacceptables<sup>11</sup>. La marche de Martin Luther King a été marquée par son succès à Detroit, où les ouvriers noirs de l'automobile ont rejoint massivement la manifestation qui y fût organisée. L'année 1967 est marquée par leur « rébellion » qui a été d'une extrême violence, puisqu'on « comptait en une semaine 41

10. Les droits de douane américains sont passés de 10% en 1950, à 8,5 en 1960 et à 3,0 en 1973. Quasiment nulles jusqu'en 1956, les importations (à l'exclusion de celles en provenance du Canada) montent à 10,2% du marché intérieur des États-Unis en 1959. Elles viennent d'Europe et sont faites essentiellement de « petites voitures », que les constructeurs américains ne construisent pas. La Coccinelle de Volkswagen est la plus vendue. La réaction de firmes américaines qui lancent leurs premières « compacts », ainsi que l'échec de certaines marques européennes à pénétrer durablement le marché, comme Renault, font redescendre les importations à 5% en 1963. Mais à nouveau les importations européennes reprennent et atteignent 10,5% en 1970 auxquelles s'ajoutent les premières importations japonaises (4,2%), portant le total des importations à 14,7% du marché des véhicules particuliers (Roos, Altshuller, 1984, 35).

11. Au fur et à mesure de l'extension de l'industrie automobile, la proportion de Noirs travaillant sur les chaînes n'a cessé de croître, atteignant 60 à 80%. Ils sont affectés aux postes les plus dangereux ou pénibles. En raison d'une meilleure formation, par le jeu des promotions à l'ancienneté et des solidarités communautaires, les ouvriers blancs se retrouvent dans les postes les plus qualifiés et les mieux rémunérés. L'UAW n'échappe pas à ce processus. Elle perd contact avec cette base nouvelle et exprime peu ses revendications. Les autorités locales sont blanches, et parfois de la même origine que les salariés blancs de l'usine automobile implantée là, comme à Hamtramck dans la région de Detroit. La ville-usine qu'est Detroit même est le condensé de tous ces problèmes.

morts, 347 blessés, 3.800 arrestations, 1.300 logements détruits, dont la plupart étaient ceux des Noirs eux-mêmes, 2.700 magasins saccagés ». Quelques mois après, une des organisations ouvrières noires radicales (le Dodge Revolutionary Union Movement) déclencha une grève chez Dodge, qui se termina par la mise à pied de 4.000 ouvriers. (Bardou et alii, 1977). La crise du travail se doublait donc d'une crise intercommunautaire <sup>12</sup>.

On peut dire que le succès même du mode de croissance américain a conduit à la saturation du marché automobile, à un niveau de nuisance des voitures jugé inacceptable et à une crise du travail dans l'industrie automobile. Il en est résulté un quasi-arrêt de la croissance de la productivité globale de ce secteur. Alors que le nombre de véhicules produits par personne et par an <sup>13</sup> est en moyenne de 8,3 entre 1950 et 1954, il passe à 9,3 entre 1955 et 1959 et à 11,6 entre 1960 et 1964. La progression a été ensuite très faible: 12,0 véh/an entre 1965 et 1969, 12,1 entre 1970 et 1974. On le voit, la crise du travail aux États-Unis, à la fin des années soixante, est d'abord celle d'un modèle, avant d'être celui du travail lui-même, comme dans certains pays européens. Le problème majeur est alors pour les firmes américaines de savoir comment sortir d'une situation qui conduit d'abord à la diminution de leurs profits.

Ce qui est vrai pour l'automobile l'est aussi pour plusieurs autres secteurs économiques, de telle sorte que les États-Unis sont à la fin des années soixante à la recherche de nouvelles sources de croissance. L'abaissement progressif des barrières douanières en dix années entre les pays signataires des accords du GATT en 1963 devait permettre aux constructeurs américains, selon ces derniers et l'administration fédérale, de conquérir des marchés extérieurs, et cela d'autant plus facilement que la productivité des Big Three était alors la plus élevée de tous les constructeurs.

Il en a été autrement. Le solde de la balance commerciale automobile devient négatif en 1968. La question a été alors de savoir si les importations de petites voitures que les constructeurs américains fabriquaient peu ou pas correspondaient à une demande qui devait demeurer limitée, à une niche, ou bien si elles préfiguraient l'émergence d'un segment du marché, voire à un changement complet de la conception de la voiture et de son usage.

## 1.2. Comment continuer à faire des économies d'échelle en marché de renouvellement ?

Une première solution pour les firmes ayant adopté la stratégie « volume et diversité » en situation de marché de renouvellement est d'accroître la commonalisation des plates-formes. Les trois constructeurs américains l'ont fait, mais pas suffisamment pour que les volumes moyens augmentent.

---

12. Toutefois, la grève n'est pas le fait des seuls Noirs. La grève des 4000 ouvriers blancs très qualifiés du Centre technique de General Motors à Detroit fut particulièrement dure et se fit contre les consignes de la Direction de l'UAW. La grève de janvier 1972 à Lordstown (Ohio) dans l'usine que General Motors présente alors comme la plus automatisée a été le fait de la quasi-totalité des ouvriers, dénonçant les conditions de travail, la discipline et les cadences. L'optimisme de la société américaine est ébranlé et laisse progressivement la place à des doutes concernant l'avenir chez certaines catégories d'américains, doutes qui se répercutent sur leurs comportements d'achat.

13. La production automobile totale (véhicules particuliers et utilitaires) est rapportée à l'effectif annuel moyen employé dans l'ensemble du secteur, équipementiers compris.

General Motors était à son apogée, incarnant complètement le modèle sloanien. Il détenait près de la moitié du marché intérieur. Sa production domestique (Etats-Unis et Canada) de véhicules particuliers avait dépassé les 5 millions d'unités en 1965. Il maîtrisait depuis longtemps la diversité, tant du point de vue de la conception que du point de vue de la fabrication. Il a continué à l'accroître en passant de 23 modèles en 1965 à 31 modèles en 1973, tout en augmentant le taux de commonalisation (nombre de modèles par plate-forme) de 2 à 2,4. Malgré cela, le volume moyen par plate-forme est resté au niveau moyen de 350.000, en raison de la stagnation des ventes (Belis-Bergouignan 1994, Jetin 1999). Son taux de profit (après impôt, rapporté au chiffre d'affaires) a commencé à baisser, bien que se situant encore au niveau moyen élevé de 7% sur la période 1965-1973 (de Mautort 1980). Ford et Chrysler en revanche ont eu à devenir sloanien au moment où le marché intérieur arrivait au stade du renouvellement.

Ford n'avait pas jusqu'alors franchement rompu avec le modèle fordien de ses origines. S'il n'offrait plus depuis longtemps un modèle unique, comme son fondateur dans les années 20, il n'avait pas pour autant commonaliser les plates-formes des 6 modèles qu'il offrait au début des années soixante. Il est passé progressivement à 12 modèles, mais en commonalisant peu leurs plates-formes (1,5). Il a connu une baisse de rentabilité plus sensible que celle de General Motors, son taux de profit se situant à 4% en moyenne. Sa part de marché s'est érodée de 26,2 à 24,5%. Sa production domestique de véhicules particuliers s'est stabilisée durant cette période à 2,7 millions. Sa production totale (vp+vu) est passée de 4,75 millions en 1968 à près de 6 millions en 1973.

Persuadé que la demande allait continuer de croître, Chrysler crée de nouvelles usines, intègre des fabrications antérieurement confiées à des sous-traitants et accentue sa politique d'implantation à l'étranger par rachat ou prise de participation de firmes locales, en recourant massivement à l'emprunt. Contrairement aux pronostics faits, le marché est devenu de renouvellement. La production totale (voitures et *light trucks*) de Chrysler aux États-Unis, qui avait atteint 1,76 million en 1968, tombe les trois années suivantes à 1,50 en moyenne. Elle ne dépassera son niveau de 1968 qu'en 1973, juste avant le choc pétrolier. Mais Chrysler ne regagne pas les parts de marché perdus. Les bénéfices faits au cours des années soixante ont été engloutis dans les opérations d'extension. Chrysler a dû également effectuer des recherches coûteuses, comme les autres constructeurs, pour que les réglementations édictées par le *National Traffic and Motor Vehicle Safety Act* et le *Clean Air Act* de 1966 soient respectés par les modèles de 1970 en ce qui concerne la sécurité et de 1975 pour la pollution. La dette de Chrysler atteint 791 millions de \$, soit un montant supérieur à celui de la dette de General Motors.

Chrysler licencie une dizaine de milliers de salariés en 1970. Il est en surcapacité, avec des stocks importants de voitures montées. Il suspend la construction de nouvelles usines, notamment celle de Westmoreland qu'il revendra plus tard à Volkswagen. Il réduit sa participation dans Mitsubishi Motor Company à 15% au lieu des 35 prévus. Il s'interroge sur les autres participations étrangères. Les économies faites ne suffisent pas à financer le renouvellement des plates-formes. Chrysler continue cependant à étendre sa gamme (de 16 à 21 modèles entre 1970 et 1975) mais à partir des anciennes plates-formes, dont il réduit le nombre de 9 à 6. Il a donc reconstruit ses projets d'extension, mais il poursuit sa stratégie sloaniste en matière de gamme.

Paradoxalement, c'est pourtant la poursuite d'une stratégie « innovation et flexibilité » au cours des années soixante qui aurait pu permettre à Chrysler d'évoluer ensuite avec succès vers une stratégie sloaniste. Il eût été en effet dans la tradition et la vocation de Chrysler de s'intéresser rapidement au segment de la petite voiture créé par les Européens et développé ensuite par les Japonais sur le marché américain. L'explosion de ce segment dans les années soixante-dix lui aurait certainement donné les volumes qu'il cherchait, s'il avait consacré les moyens nécessaires à la mise au point de modèles de voitures « sub-compact » et « compact ». Il le pouvait d'autant plus que sa participation minoritaire, puis majoritaire dans le constructeur français Simca, lui donner accès à des techniques qui lui faisaient défaut en matière de motorisation et de traction avant pour concevoir des modèles moins chers et plus économies en carburant.

### 1.3. L'impossibilité de la croissance externe

Les autres solutions pour accroître les volumes étaient en fait difficiles à mettre en oeuvre par les constructeurs américains. Les lois anti-trust empêchaient l'absorption d'un concurrent, ou la fusion avec lui. Les petits constructeurs restants avaient des productions marginales. La disparition en 1967 de Studebaker-Packard, cinquième constructeur américain de véhicules particuliers, n'a pas représenté pour les autres un gain de part de marché significatif étant donné le caractère presque confidentiel de la production de cette firme. Le quatrième constructeur, American Motors, ne produisait en 1967 que 238.000 véhicules particuliers.

### 1.4. La reconquête du marché intérieur

Les *Big Three* pouvaient encore essayer de reconquérir la part de leur marché intérieur prise par les marques étrangères, notamment dans le segment des petites voitures. Face à la remontée des importations, ils firent comme à la fin des années cinquante, ils importèrent de leurs filiales européennes des petites voitures, en attendant de lancer leurs propres modèles. Les difficultés de Chrysler l'ont finalement empêché de financer sa « sub-compact ». Les modèles qu'il importa, la Colt de son allié japonais Mitsubishi et la Cricket de sa filiale Plymouth, fabriquée en Grande-Bretagne, ne convainquirent pas la clientèle. Ford lança la Pinto et General Motors la Vega, pour laquelle il construisit une usine neuve très automatisée pour l'époque, de 400.000 véhicule/an de capacité. Au début, les deux constructeurs s'approvisionnèrent en moteurs et en transmission auprès de leurs filiales allemandes et anglaises, faisant ainsi des économies d'échelle. Mais très vite, ils décidèrent de tout fabriquer aux États-Unis, semble-t-il en raison de pressions gouvernementales et syndicales. Mais le scénario du début des années 60 ne s'est pas reproduit au début des années 70. Les « sub-compacts » américaines ne firent pas refluer les importations. Au contraire, celles-ci continuèrent d'augmenter (Maxcy, 1982, 91-92).

## 1.5. La substitution capital-travail

À défaut d'accroître les volumes par l'un ou l'autre des moyens cités, il était encore possible pour les *Big Three*, dans la logique sloaniste qui était la leur, d'accroître la substitution capital/travail en augmentant la productivité du travail par le recours à des machines requérant moins de personnel. Alors que les investissements avaient triplé en dollar constant entre 1960 et 1965, ils ont régressé jusqu'en 1971, année où ils sont à un niveau inférieur de moitié à celui de 1965 (de Mautort, 1980, 44). Ce n'est qu'en 1972 que l'effort sera repris. À vrai dire, la reprise de la substitution capital/travail ne s'imposait pas avec évidence. Pour autant que l'on soit autorisé à faire des comparaisons entre pays à partir des séries statistiques disponibles<sup>14</sup>, il semble bien que la productivité globale américaine ait été la plus élevée du monde jusqu'en 1973, quelle que soit l'amplitude des écarts avec les autres pays qui découle des méthodes de calcul utilisées<sup>15</sup>. Seule, l'industrie automobile japonaise semble dès ce moment-là proche du niveau des firmes états-unies, alors que les Européens auraient été loin derrière. Les *Big Three* préférèrent créer de nouvelles unités de production dans le Sud et le sud-ouest des États-Unis, à la fois pour suivre le déplacement de la demande automobile et pour bénéficier d'une main-d'œuvre moins chère et non syndicalisée (Flynn, 1998).

## 1.6. L'exportation

La signature d'un *Autopact* entre les États-Unis et le Canada en 1965 créant une zone de libre-échange entre les deux pays pour les automobiles<sup>16</sup> n'a eu qu'un impact limité sur les volumes produits en Amérique du Nord. La petite taille du marché canadien n'a pas permis

14. Cela suppose que la production et les effectifs soient calculés de la même façon. La production calculée en unités produites ne soulève pas de problème majeur, sauf pour les véhicules considérés comme exportés. Un véhicule exporté peut l'être en pièces détachées, en tout ou partie seulement. Le pourcentage de pièces détachées à partir duquel on considère qu'un véhicule est exporté et donc produit par le pays d'origine a varié dans le temps et d'un pays à un autre. Le problème se pose pour les États-Unis de savoir comment les véhicules montés au Canada sont comptabilisés. Le choix de prendre l'ensemble des emplois du secteur automobile a l'avantage sur le choix des effectifs des constructeurs d'éliminer le problème du taux d'intégration des fabrications et de son calcul. En revanche, il oblige de mélanger la production des VP et des VU. Le nombre de personnes nécessaires à l'unité produite est très différent entre ces deux catégories de véhicules, et il se trouve que la part des VU dans la production automobile totale varie fortement entre les États-Unis, le Japon et l'Europe. D'autre part, la part des effectifs des équipementiers travaillant pour l'automobile est toujours difficile à établir, dans la mesure où ceux-ci peuvent fournir d'autres branches industrielles. Le mode de calcul presuppose aussi que les équipementiers sont presque tous localisés dans le pays considéré. Dans le cas des États-Unis, les équipementiers ou les filiales canadiennes et mexicaines fournissant les constructeurs américains ne sont pas pris en compte dans le calcul effectué ci-dessus. Depuis les années 80, l'internationalisation des équipementiers et les inter-échanges entre filiales se sont fortement développés.

15. La méthode utilisée par Pratten, Silberston (1967) et Bloomfield (1978) consiste à rapporter le volume de véhicules produits (pondéré par la cylindrée) à l'effectif total de l'industrie automobile (équipementiers compris).

16. Dès le début du siècle, le Canada avait instauré des droits de douanes élevés contraignant les constructeurs américains à la suite de Ford en 1904 à implanter des usines d'assemblage, généralement en Ontario, de l'autre côté de la frontière. L'*Autopact* a permis au Canada de se spécialiser dans certains modèles destinés au marché américain et d'accroître sensiblement sa production d'une part et de bénéficier de toute la gamme des véhicules américains en franchise de douane d'autre part. La réduction des coûts de production par les économies d'échelle dues à la spécialisation a permis également une homogénéisation des salaires entre les usines implantées aux États-Unis et au Canada. Un même syndicat, l'UAW, avec une branche canadienne a pu syndiquer les ouvriers des deux côtés de la frontière. En revanche, la part d'autonomie que pouvaient avoir les filiales canadiennes a disparu. Cela s'est notamment manifesté par le rapatriement de certaines activités de conception et de gestion et une perte de maîtrise du plan de charge. (de Mautort, 1980, 258)

aux constructeurs américains et à leurs filiales canadiennes de tirer véritablement avantage de la poursuite de sa croissance jusqu'en 1973, année où il atteint le volume moyen de 0,9 million de véhicules particuliers par an, niveau qui est resté grosso modo le sien depuis<sup>17</sup>. Cet accord a été en fait utilisé par les constructeurs américains pour développer au Canada les implantations industrielles qu'ils y possédaient déjà, afin de profiter des salaires 30% inférieurs à ceux de Detroit. L'UAW et la CAW (Canadian Automobile Workers) réagirent en fusionnant, obtenant assez rapidement la résorption des écarts de rémunération.

L'exportation vers les marchés européens en pleine expansion et vers le marché japonais en train d'exploser n'a finalement pas été ni possible. L'abaissement des tarifs douaniers entre pays membres de l'OCDE au cours des années soixante et soixante-dix, à la suite des accords du GATT en 1963 fortement soutenus par les États-Unis, n'ont pas profité aux *Big Three*<sup>18</sup>. Les exportations des États-Unis et du Canada réunis n'étaient que de 76.000 en 1970 (Roos, Altshuler, 1984, 34). La raison essentielle a été que les modèles de voitures américains n'étaient pas adaptés aux autres marchés.

### 1.7. L'internationalisation productive: l'« offensive américaine » arrêtée

À défaut des moyens précédents, il restait à développer les filiales à l'étranger. General Motors et Ford possédaient en Europe des filiales qui concevaient et fabriquaient des véhicules pour les pays concernés: Vauxhall en Grande-Bretagne et Opel en République Fédérale Allemande pour General Motors et Ford UK et Ford Allemagne pour Ford. Mieux, ils investirent massivement dans ces filiales pour qu'elles conservent leur part du marché européen, sans compter l'ouverture d'usines nouvelles en Belgique: Gent et Anvers. Chrysler prit en 1973 le contrôle complet de Simca en France, de Rootes en Grande-Bretagne et de Barreiros en Espagne. Ford, prenant acte du marché commun, a créé en 1967 Ford-Europe, organisant la production à l'échelle européenne (Maxcy, 1982, 142). General Motors attendra 1979 pour faire de même.

Les Américains investissent donc massivement dans leurs filiales européennes. Ils tentent aussi des prises de participation au Japon, mais ils échouent à nouveau. À la fin de la période, non seulement leur part dans la production mondiale a continué à décroître, mais la part de leurs filiales a baissé en Europe. Ils ont laissé le champ libre aux Européens en Amérique latine, aux Japonais en Asie-Pacifique.

Il y eût encore une opération à la fois américaine et suédoise aboutissant à la prise de contrôle d'un constructeur européen. Elle concerna DAF, un petit constructeur hollandais de camions, qui avait lancé avec succès en 1959 un véhicule particulier dotée d'une transmission automatique originale. Cette percée ne suffisant pas à sa survie et en tout cas à son développement, International Harvester pour les camions et Volvo pour les voitures acceptèrent en 1972 de prendre un tiers du capital des deux nouvelles entités. Volvo porta ensuite sa participation à 75% en 1974.

---

17. On peut considérer que le marché intérieur de VP est resté au niveau moyen de 0,90M, malgré une baisse à 0,75M dans les années 90, si on ajoute au VP la croissance observée dans le même temps des ventes de VU. Cette croissance correspond à l'achat d'un plus grand nombre d'utilitaires légers à usage particulier.

18. Les pays de la Communauté Européenne abaissent leurs droits de douane de 30% environ en 1960 à 17,6% en 1968, puis à 10,9% en 1973. Les droits de douane du Japon disparaîtront en 1978.

Chrysler ne parvint pas à harmoniser la gamme de ses véhicules européens. General Motors et Ford investirent massivement dans leurs filiales européennes, mais pour finalement ne parvenir qu'à maintenir à peine leur part de marché (Maxcy 1982, 97-100). La crainte de l'invasion américaine disparaissait d'autant plus vite que les exportations européennes vers les États-Unis, essentiellement les exportations allemandes, augmentaient à nouveau fortement, inquiétant cette fois-ci les autorités fédérales. Tout à la défense de leur territoire, les constructeurs européens ne cherchèrent pas vraiment à s'implanter en Amérique du Nord durant cette période.

L'offensive américaine au Japon s'est déployée après 1967, lorsqu'il est devenu possible pour une firme étrangère d'entrer dans le capital d'une firme japonaise. Certains constructeurs avaient pris la précaution de verrouiller leur actionnariat. Le MITI relança ses efforts pour un regroupement des constructeurs cette fois-ci autour de deux pôles: Nissan et Toyota. Mais il n'eût pas plus de succès que la première fois, hors les échanges d'actions très minoritaires, auxquels avaient déjà procédé certains constructeurs.

Mieux encore Mitsubishi, tournant délibérément le dos à la politique du MITI, annonça en 1969 qu'il souhaitait se dégager de son département automobile. Il était prêt à céder à Chrysler 35% du capital de la société Mitsubishi Motors qu'ils envisageaient de créer en commun en 1970. L'année suivante, Isuzu signait des accords techniques et commerciaux avec General Motors en échange de 34,2% de son capital. Au même moment, Toyo Kogyo faisait entrer Ford dans son capital à hauteur de 20%, en échange de son aide financière à la recherche technologique. Mais loin d'être un début de pénétration américaine dans l'industrie japonaise, ces prises de participation en restèrent là. Chrysler, en raison de ses difficultés aux États-Unis, en resta à 15% de Mitsubishi Motors. Toyo Kogyo refusa que Ford augmente sa part de capital. Quant à Isuzu, il n'était parvenu qu'à représenter 3% de la production automobile japonaise en 1973 (Maxcy 1982, 104).

Ford amorça en Asie du sud-est une stratégie régionale dite de « complémentarisation », comme en Europe, mais bien sûr à un moindre degré. C'est Henri Ford II en personne qui en 1971 entreprend des discussions avec les dirigeants des neufs pays de la région pour les convaincre du bien fondé d'une répartition des productions des composants entre eux, le montage final se faisant dans chacun d'eux. L'idée fut retenue par les Philippines qui la proposa comment un des moyens d'intégration des pays de l'ASEAN (Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour et Thaïlande).

Les premières réactions syndicales importantes à l'internationalisation ont été celles de l'AFL-CIO aux États-Unis, qui susciterent un projet de loi Burke-Hardke demandant la taxation plus forte des revenus faits à l'étranger, approbation présidentielle pour tout investissement direct et transfert de technologie, une information complète sur les activités internationales des firmes et la restriction des réimportations de produits de firmes américaines à l'étranger (Maxcy 1982, 183).

## 1.8. La tentation de la manipulation des taux de change

La pénétration des marques étrangères ne pouvait dès lors venir, aux yeux des constructeurs américains, que des salaires inférieurs et de la sous-évaluation des monnaies. On trouve dans les BLS (*Board Labor Statistics*) américaines, des séries comparatives du coût salarial

horaire ouvrier (intégrant donc la part directe et indirecte du salaire)<sup>19</sup> exprimées en monnaies nationales et en dollar US. Pour autant qu'elles approchent la réalité, elles montrent que l'écart de coût en 1970 était en effet considérable. Le coût horaire américain est 5,4 fois supérieur à celui du Japon et 2 fois à celui de la République Fédérale Allemande (de Mau-tort, 1980, 191). Le vice-président de General Motors déclarait en 1973 devant la Commission des Finances du Sénat que le coût horaire de la main-d'œuvre, primes comprises, d'Opel, la filiale allemande, était inférieur de 35% à celui des usines General Motors américaines, et celui de Vauxhall, la filiale anglaise, de 63%. Les constructeurs américains pouvaient déplorer ces écarts, mais n'étaient pas en mesure de les modifier. En revanche, ils ont été de ceux qui ont réclamé un changement des parités entre monnaies.

## **2. LES CONDITIONS DU MODÈLE SLOANIEN SONT DIVERSEMENT RÉUNIES EN EUROPE. LA DIVERSITÉ DES TRAJECTOIRES DES FIRMES EUROPÉENNES SOUS L'APPARENTE CONVERGENCE VERS LE MODÈLE SLOANIEN**

### **2.1. Les modes de croissance des pays européens n'ont pas été modifiés par la création du Marché Commun Européen**

La situation européenne était toute différente de celle des États-Unis. Les marchés automobiles étaient en pleine croissance, tout en se diversifiant. La suppression des tarifs douaniers entre les six pays signataires du traité de Rome, la Belgique, la France, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas et la République Fédérale d'Allemagne, est effective pour les automobiles en juillet 1968. Ces pays sont rejoints en 1971 par le Danemark, la Grande-Bretagne et l'Irlande.

La constitution de la Communauté Européenne a accru l'interdépendance des économies des six premiers pays signataires, comme le montre l'accroissement relativement équilibré des échanges entre eux. Mais la France et l'Italie d'un côté et la République Fédérale Allemande de l'autre ont pu conserver leur mode de croissance propre : « consommateur et coordonné » pour les deux premiers pays, « exportateur spécialisé et coordonné » pour le troisième. La croissance des deux premiers pays demeure autocentré, d'abord sur eux-mêmes, puis progressivement sur l'Europe communautaire, alors que celle de la République Fédérale Allemande continue d'être tirée par les exportations extra-communautaires.

À la veille du premier choc pétrolier, les effets éventuels du Marché Commun sur le mode de croissance de la Grande-Bretagne ne peuvent encore se manifester, étant donné son adhésion récente. Son économie est aussi extravertie que celle de la République Fédérale Allemande. Les exportations ont représenté en moyenne de 1961 à 1973 20,3% du PIB,

---

19. L'établissement de séries comparatives entre pays concernant les salaires pose de nombreux problèmes. Faut-il entendre par coût salarial horaire le salaire annuel direct et indirect divisé par le nombre d'heures travaillées? Cela supposerait que la masse salariale ouvrière soit clairement identifiée, de même que le total des heures travaillées par les ouvriers dans l'année. La délimitation de la catégorie ouvrière n'est pas la même selon les pays, au Japon en particulier. S'agit-il alors de la main-d'œuvre directe? Le salaire indirect enfin dépend des prestations sociales financées par les prélevements sur les salaires.

mais sa balance commerciale est déjà légèrement déficitaire, contrairement à celle de la République Fédérale Allemande (Gélédan, 1990, 336). Le mode de croissance britannique, « concurrentiel et concurrencé » perdure donc<sup>20</sup>. On se souvient que l'ancien système de libre négociation des salaires au niveau local entre les nombreux syndicats de métier et les employeurs a été repris au début des années cinquante, créant de fortes disparités de salaire entre catégories de salariés, entre entreprises et entre régions, et de fortes variations d'une période à une autre. Il n'y a pas de lien entre l'évolution des salaires et celle de la productivité ou de la compétitivité extérieure. La consommation de masse, qui exige la progression régulière, généralisée et modérément hiérarchisée des revenus, n'a pu véritablement s'installer et créer les conditions favorables à une production de masse.

En Europe, il y eût de nouvelles tentatives de fusion inter-européenne. La plus importante a été celle de Fiat avec Citroën. Fiat prit en 1968 15% du capital de Citroën, participation qu'il portera à 49% en 1970, le gouvernement français ayant refusé une prise de participation majoritaire. Finalement, étant donné l'impossibilité d'une fusion totale qui, selon son point de vue d'alors, aurait permis de constituer une firme européenne capable de tenir tête aux constructeurs américains, Fiat revendra ses parts en 1973 (Maxcy, 1982, 93). La deuxième tentative, qui parût aboutir, est le rachat en 1972 de la firme italienne Innocenti par British Leyland. La Grande-Bretagne venait d'adhérer à la CEE en 1971. Innocenti vendit 60.000 Mini en Italie en 1973, prenant 4,5% de part de marché. Mais les déboires de British Leyland l'obligea à revendre peu après sa filiale italienne (Maxcy, 1982, 94).

Le seul rapprochement important en Europe durant la période 1966-1973 l'a été dans un cadre national, à savoir l'Association Peugeot-Renault<sup>21</sup>. Son objectif était de faire des économies d'échelle en matière d'achats, d'investissement, de fabrication et de conception d'organes communs, tout en développant des gammes spécifiques s'adressant à des clientèles différentes, à travers des réseaux distincts, sauf à l'international où des aides mutuelles à la commercialisation étaient envisagées. Bref les deux entreprises ont décidé de passer au modèle sloanien de concert, en coopérant dans tous les domaines où il est possible de faire des économies d'échelle pour pouvoir offrir des gammes complètes, distinctes mais complémentaires. Elles tentèrent une expérience originale de coopération systématique sans fusion, que les différences de statut et les tailles voisines rendaient de toute façon difficile. Elle fit potentiellement des deux constructeurs le cinquième groupe automobile mondial. Les initiatives furent nombreuses et rapides: création d'un département de coordination et de recherche en matière d'achat, fabrication croisées pour saturer les capacités de production, prise de contrôle de deux assemblageurs, Chausson Carrosserie et Brissonneau & Lotz

---

20. La croissance dans le mode de croissance « concurrentiel-concurrencé » est rythmée par la position concurrentielle variable des firmes tant sur le marché intérieur qu'à l'exportation. La distribution du revenu national se fait selon les rapports de force locaux et catégoriels et les opportunités financières, la « contrainte extérieure » et le risque de faillite jouant toutefois un rôle de régulateur pour tous. Entreprises et salariés sont tour à tour concurrentiels et concurrençés (Boyer, Freyssenet, 1999 d).

21. L'Association n'excluait pas, au contraire, un constructeur étranger. Il semble même que Volkswagen ait été sur le point d'y adhérer en 1968, mais le décès de son président Heinrich Nordhoff remit tout en cause. Renault et surtout Peugeot espéraient aussi la participation de Citroën. Mais celui-ci préféra s'accorder avec Fiat. À défaut d'adhésion, des coopérations ponctuelles ont été discutées avec Daf, BLMC, Fiat et Citroën, Ford, Daimler-Benz, Volvo et Volkswagen. Une seule se réalisera, avec Volvo qui participera à la conception et à la fabrication du moteur V6 (Loubet 1995, 175-6).

<sup>22</sup>, pour leur permettre de monter des modèles de petites séries et des véhicules utilitaires de Peugeot et Renault, création de deux filiales: l'une pour la fabrication de moteurs conçus en commun <sup>23</sup>, l'autre pour le montage de boîtes de vitesse automatique, partage des études moteurs, prise de brevets, harmonisation des gammes, réalisation d'une plate-forme commune, étude d'un véhicule de haut de gamme qui devait être commercialisé sous une marque propre, accords de montage ou de coopération technique signés conjointement à l'étranger, notamment avec l'URSS en 1969, etc. (Freyssenet, 1979; Loubet, 1995). L'ampleur des réalisations et des projets, surtout l'accord sur la stratégie de « volume et diversité » à suivre laissaient augurer une association durable, malgré les difficultés plus importantes qu'imaginées, en raison d'options techniques, de politique financière, de politiques sociales, de modes de prise de décision et aussi de visions de l'avenir différents. Une voie originale de passage au modèle sloanien, entre une entreprise privée et une entreprise publique, a été explorée et semble alors être en mesure de réussir. Mais les liens tissés ne seront pas suffisants pour que l'association survive à la situation nouvelle créée par la crise de Citroën, suite au premier choc pétrolier, et surtout au nouveau contexte politique.

Le Marché Commun et l'offensive américaine ont abouti finalement au renforcement de quelques constructeurs nationaux et de leur base productive nationale. La constitution d'une organisation régionale fut le fait paradoxalement de Ford. Ford-Europe est constitué en 1967. L'Escort et surtout la Fiesta furent l'occasion de la mise en place d'un appareil de conception, de production et de commercialisation à l'échelle européenne, réparti principalement entre le Royaume-Uni, la République Fédérale Allemande et l'Espagne. General Motors ne commencera l'intégration de l'activité de ces deux principales filiales, Vauxhall et Opel, qu'à la fin des années soixante-dix. Quant à Chrysler, il ne parvint pratiquement pas à rationaliser l'activité de ces trois filiales.

La filiale anglaise de Ford a connu au cours des mêmes années des difficultés sociales et financières, qui ont amené la maison-mère à privilégier sa filiale allemande, et à négocier avec le gouvernement espagnol une implantation de 250.000 voitures/an, sous réserve de bénéficier d'une réglementation adaptée. Le décret du 17 novembre 1972 abaisse l'obligation d'incorporation de pièces locales de 90 à 50% pour tout nouveau constructeur effectuant un investissement minimum de 10 milliards de pesetas de l'époque et exportant 80 à 90% de sa production (Charron, 1994, 116). Par ce décret l'Espagne commence à abandonner la politique de substitution des importations qui était la sienne jusqu'alors. Les premières Fiesta fabriquées à Valencia seront commercialisées en 1976. Opel, la filiale allemande de General Motors profitera de cette nouvelle législation pour suivre la voie tracée par Ford et ouvrira en 1980 une usine à Saragosse pour monter l'Opel Corsa. Avec les décrets de novembre 1979, l'Espagne adopte pour tous les constructeurs installés sur son territoire une nouvelle politique dite de « compensation » des importations. Le taux d'intégration locale est ramené à 60% pour tous les constructeurs, mais ces derniers doivent

---

22. La prise de contrôle de Brissonneau & Lotz a été déclenchée d'abord par les rumeurs de vente à un constructeur étranger: Opel, Saab ou Daf (Loubet, 1995, 171)

23. Dès l'ouverture en 1971, la direction de cette usine, la Française de Mécanique, filiale commune Peugeot, Renault et Volvo, adopte, elle est la première à le faire dans l'industrie automobile française, une politique globale de “requalification du travail ouvrier de fabrication”, par l'allongement des temps de cycle, la constitution de groupes autonomes pour le montage et la création de catégories d'ouvriers qualifiés de fabrication. Renault s'en inspirera plus tard (Freyssenet 1979, 193).

compenser leurs importations par une contre-valeur de 120%. L'objectif est d'amener la production espagnole, jusqu'alors entièrement protégée, à un niveau de prix qui la rendent compétitive sur le marché international, en prévision d'une intégration prochaine dans le Marché Commun Européen.

La Suède, cinquième pays de l'Europe de l'ouest à avoir une industrie automobile en propre, n'est entrée dans l'Union Européenne (nouvelle appellation de la CEE) que le 1er janvier 1995. Durant la période considérée ici, elle consolide son mode de croissance « exportateur spécialisé et coordonné », au point qu'il lui est conféré le titre de « modèle suédois ». Plus encore que celle de la République Fédérale Allemande, la croissance suédoise est tirée par les exportations de biens spécialisés, correspondant à des « niches » sur le marché mondial, et la progression des salaires est réglée sur les résultats obtenus sur les marchés extérieurs.

## 2.2. Les industries automobiles participent directement aux modes de croissance nationaux

Les marchés automobiles européens poursuivent leur progression, tout en se diversifiant par une montée progressive en gamme de la demande. Celui des véhicules particuliers de l'Europe de l'Ouest (17 pays) a progressé continûment de 7,00 millions en 1965 à 10,56 en 1973. Il est loin du stade du renouvellement comme le marché américain. Le nombre de voitures pour mille habitants n'est en 1970 que de 155 en Europe Occidentale, et de 232 en France où il est alors le plus élevé. Celui des États-Unis est la même année de 414 (Volpato 1983, 76). L'écart à combler est encore considérable.

Les six pays signataires du Traité de Rome en 1957 sont parvenus à supprimer en dix ans, c'est-à-dire en 1968, les droits de douane portant sur les voitures particulières et à adopter un tarif commun vis-à-vis des pays tiers de 17,6%<sup>24</sup>. Le marché de véhicules particuliers des six pays de la CEE est passé de 4,3 millions en 1967 à 6,0 en 1973. L'unification de leurs marchés a augmenté sensiblement le nombre et la variété des modèles disponibles à l'achat<sup>25</sup>. Les marchés français et italiens se distinguent du marché allemand par la structure de la demande. En 1973, les trois-quarts de la demande portent sur des voitures de bas de gamme et de gamme moyenne inférieure dans les deux premiers marchés, alors que la demande dans le troisième concerne à 58% des voitures de haut de gamme et de gamme moyenne supérieure (respectivement : 32% et 26%).

Le marché automobile britannique, qui fut le plus important dans les années cinquante, progresse moins vite que les marchés allemand, français et italien dans les années soixante et dans la première moitié des années soixante-dix. Il est dépassé par les deux premiers en 1961-1962 et par le troisième en 1969. En 1973, le haut de gamme et la gamme moyenne supérieure représente 58% du marché (Roos, Altshuler, 1984, 151). L'acquisition de véhicules neufs par les couches salariées les moins rémunérées est plus faible qu'ailleurs en

24. Les tarifs douaniers pour les VP étaient en 1958 de 45% pour l'Italie, de 30% pour la France, de 24% pour la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg, et de 17% pour la RFA (Volpato, 1983, 212). Dix ans plus tard, en 1968, ils avaient disparu, deux ans plutôt que prévu.

25. Le taux de pénétration des marques étrangères de VP (que l'on peut utiliser comme indicateur, car jusqu'à cette date les importations en provenance de pays tiers, notamment du Japon sont faibles) est passé entre 1958 et 1973 de 9,24% à 25,78% en RFA, de 2,54% à 26,77% en Italie, de 1,48% à 17,27% en France (Chanaron, 1987, 152-188)..

raison d'une plus grande hétérogénéité des revenus des ménages. En résumé, le marché britannique est alors de faible croissance, polarisé et erratique.

Le marché automobile suédois est très petit. Il est le premier en Europe à atteindre le stade du renouvellement, au milieu des années soixante. La motorisation a été rapide en Suède en raison d'une très faible dispersion des salaires. 70% de la demande se situe en 1973 dans le haut de gamme et la gamme moyenne supérieure (respectivement, 42% et 28%).

La libéralisation des échanges consécutive au Kennedy Round de 1962 n'a pas provoqué d'augmentation sensible des importations des pays tiers vers les pays de la CEE, et cela jusqu'au premier choc pétrolier. Aucun pays de la Communauté n'a eu à pratiquer alors les quotas d'importation, à l'exception de l'Italie, qui dès 1962 avait négocié avec le Japon une limitation à 1.000 véhicules/an (Roos, Altshuler, 1984, 43). En revanche, les exportations extra-communautaires et hors de l'Europe de l'Ouest ont augmenté en volume. Elles ont cependant diminué en proportion, en raison de l'accroissement des échanges entre les pays de la Communauté Européenne. Malgré cela, chaque pays conserve la structure des exportations qui est la sienne. La République Fédérale Allemande, plus exportatrice de véhicules particuliers, demeure également plus tournée vers la grande exportation que la France: avec 67,8% des exportations hors de la Communauté des six en 1969 contre 47,7%, et surtout hors de l'Europe de l'Ouest avec 46,7% contre 25,0%.

À l'exception de la Grande-Bretagne, les conditions de marché étaient donc réunies pour que les constructeurs automobiles européens, qui le souhaitaient, puissent mettre en oeuvre le modèle sloanien. Les constructeurs des pays européens ont donc eu à accroître leur capacité de production et à recruter à un rythme soutenu. Précisément la croissance économique a été telle qu'ils ont manqué de main-d'œuvre, l'industrie automobile étant devenue moins attractive que d'autres secteurs en raison du type de travail à effectuer. Une crise du travail a donc éclaté, comme aux États-Unis au même moment, mais pour des raisons différentes. Elle s'est manifestée par des difficultés de recrutement, de nombreux départs, l'augmentation de l'absentéisme, des grèves, dont l'intensité a été différente selon les pays. Les « compromis sociaux » fondateurs de la croissance se trouvaient donc remis en question par les salariés, refusant l'organisation et le type de travail qui leur étaient imposés en contrepartie de l'augmentation de leur pouvoir d'achat.

### **2.3. Des crises du travail dans un contexte de croissance du marché et de diversification de la production remettent en cause le compromis sloanien chez Fiat, Renault et l'empêche de se former chez Peugeot**

Fiat et Renault avaient adopté le modèle sloanien, mais voient son compromis social remis en cause. Peugeot abandonne la stratégie « réduction des coûts en toutes circonstances » et décident de devenir sloanien, mais au mauvais moment.

Fiat et Renault ont élargi leur gamme, tout en cherchant à accroître leurs économies d'échelle. Ils ont augmenté respectivement le nombre de leurs modèles de 9 à 14, et de 4 à 8, tout en maintenant un taux de commonalisation de 2. Leurs volumes moyens par plate-forme ont atteint 195.000 pour le premier et 275.000 pour le second. Fiat a élargi sa gamme en absorbant en 1968 et 1969 trois constructeurs italiens, Autobianchi, Lancia et Ferrari,

devenant ainsi un constructeur multimarque, à la fois généraliste et spécialiste. Renault l'a fait par croissance interne. Il s'est simplement allié à Peugeot pour produire des organes mécaniques. L'un et l'autre ont mené en outre une politique active d'exportation et surtout d'implantation à l'étranger qui leur a permis de prolonger la vie de plusieurs modèles. Fiat a pris des participations dans le capital de Citroën en France, de la SEAT en Espagne, de Zastava en Yougoslavie, de Tofas en Turquie, de Fiat-Concord en Argentine. Renault est entré dans le capital de Oyak en Turquie et de la SOFASA en Colombie, et il a augmenté sa participation dans la FASA en Espagne. L'un et l'autre ont passé des accords avec les pays de l'Est. Leur production mondiale de voitures et de véhicules utilitaires légers était respectivement de 1,60 et 1,40 million environ. Conformément au modèle sloanien, ils ont commencé à s'organiser en branche pour clarifier leur gestion: automobile, véhicules industriels et activités diverses. Ils ont filialisé de nombreuses activités. Renault, plus que Fiat, a abandonné certaines productions, abaissant progressivement son taux d'intégration, à l'origine très élevé. Mais la consolidation du modèle sloanien a été entravée par la crise du travail.

Les lignes de montage de Fiat étaient devenues, avec retard, continues sans stock intermédiaire, au moment où la diversité des produits exigeait plus de flexibilité. Le système de salaire poussait plus au rendement qu'il n'incitait et ne rétribuait la polyvalence nécessaire des opérateurs. La qualité des voitures était inférieure à la moyenne. Fiat avait dû faire venir en outre massivement du Sud de l'Italie la main-d'œuvre qui lui faisait défaut dans la région turinoise où il était alors concentré. Les mauvaises conditions de logement et de transport, l'intensification du travail et les heures supplémentaires, l'absence de dialogue social ont été à l'origine de *l'autunno caldo* de 1969. La crise du travail et les conflits sociaux ont entraîné un renversement complet et durable du rapport de force en faveur des syndicats, qui se sont à cette époque unifiés après avoir été longtemps divisés et opposés. Sous la pression, Fiat a non seulement accordé de fortes augmentations de salaire, mais il a accepté aussi de discuter tout changement de poste de travail, de fixer une limite à la réduction des temps de cycles de travail, de baisser d'une manière programmée la durée du travail, de payer des heures pour assister à des assemblées syndicales et des heures de formation à 8% de la main-d'œuvre chaque année, l'élection de quatre délégués pour chaque mille salariés, de localiser dans le sud du pays tout nouvel accroissement de capacité, d'y payer les mêmes salaires qu'au nord, etc., et tout ceci sans que la conflictualité ne disparaîsse pour autant. À la veille du premier choc pétrolier, non seulement Fiat n'avait pas réussi à mettre en oeuvre le modèle sloanien, mais il avait perdu l'initiative face aux syndicats. Ses résultats financiers étaient négatifs.

Renault a augmenté plus régulièrement ses capacités de production que ne l'a fait Fiat. Il l'a fait surtout dans plusieurs sites, en dehors de l'agglomération parisienne, où se trouve son usine-mère, évitant ainsi les problèmes de la concentration géographique. Il a remplacé le salaire au rendement par un taux horaire fixe selon la cotation du poste occupé, permettant une certaine polyvalence de la main-d'œuvre, que rendait nécessaire la diversité accrue de la production. Un consensus s'est instauré entre la Direction et le syndicat majoritaire, la CGT, lié au parti communiste, sur les missions que doit remplir une entreprise nationalisée et sur la façon de gérer les conflits. Renault a bénéficié d'une croissance et d'une politique économique nationale plus constantes et moins régionalement déséquilibrées que Fiat en Italie. Cela ne l'a pas empêché de connaître lui aussi, en raison du manque de main-

d'oeuvre, une crise du travail, qui s'est manifestée spectaculairement d'abord par « mai 1968 », puis jusqu'au premier choc pétrolier par des grèves d'ouvriers non-qualifiés, par des difficultés de recrutement et par de nombreux départs volontaires. Le recrutement massif de travailleurs immigrés, non seulement n'a pas vraiment détenu le marché du travail et ce faisant la conflictualité, mais il leur a donné une complexité supplémentaire. La Direction, mais aussi les syndicats, ont été désorientés par la remise en cause du compromis salarial. Outre d'avoir accordé d'importantes augmentations salariales, Renault a dû supprimer le salaire selon la cotation du poste occupé, fortement critiqué en raison des variations de revenu mensuel qu'il entraîne et par les changements de poste de travail qu'il permet. Il a perdu ainsi la liberté relative d'affectation qu'il avait jusqu'alors. Il a dû reconnaître pour la première fois l'expérience acquise par certains ouvriers de fabrication, en créant pour eux la catégorie des ouvriers « professionnels de fabrication », donnant droit à un salaire déterminé. Il a généralisé la mensualisation du salaire à tous les ouvriers et il a accepté une réduction programmée de la durée de travail. Quelques tentatives de travail en « groupes semi-autonomes » ont été faites ici ou là pour changer la nature du travail, à l'origine de la crise, mais elles n'ont pas été vraiment soutenues par la Direction Générale et elles ont été considérées avec méfiance par les syndicats. Extension de capacités, élargissement de la gamme, développement international, croissance des effectifs, gonflement de la masse salariale, insuffisante maîtrise de la diversité ont été à l'origine d'une forte remontée du point mort de Renault, qui se situait en 1973 seulement à 2,5% en dessous de la valeur ajoutée. Renault, dans un contexte de manque de main-d'oeuvre, a perdu en flexibilité et le compromis social qui lui était nécessaire.

Peugeot suivait depuis la guerre une stratégie de « réduction permanente des coûts à volume constant » comme Toyota au même moment. Plus soucieux de marge que de volume, il avait évité de prendre des risques, que ce soit en matière de capacités, d'innovation, d'exportation ou d'implantation à l'étranger. Fortement concentré et enraciné dans une région à dominante rurale, il était resté prudent, non seulement pour dégager des profits suffisants, s'autofinancer et demeurer indépendant, mais aussi pour garantir l'emploi de ses salariés dont il attendait en retour la fidélité (Loubet, 1990). Mais à la différence de Toyota, il a changé de cap au milieu des années soixante. Peugeot a tout d'abord proposé à Citroën de former une société commune à parts égales, qui les auraient mis au niveau de Renault. Citroën ayant préféré une prise de participation minoritaire de Fiat, Peugeot a dû se résoudre en 1966 à une alliance limitée avec Renault, pour produire en commun des organes mécaniques. Il a pu ainsi élargir sa gamme à 5 modèles, et commencer à commonaliser leurs plates-formes. Le volume moyen par plate-forme était de 170.000 en 1973 pour une production de 0,68 million de véhicules particuliers. Peugeot a ouvert en 1971 une nouvelle usine d'assemblage, non loin de son site d'origine. Mais il connaissait depuis le début des années soixante des conflits annonciateurs de « mai 1968 », désorganisant la production au moindre coût pour les salariés et affectant la confiance réciproque. Il dénonça aussitôt l'accord salarial conclu avec les syndicats, renonçant à établir des relations contractuelles avec eux. Manque de volume, diversité insuffisante, investissements importants, le point mort de Peugeot a oscillé entre 15 et 10% en dessous de la valeur ajoutée.

Peugeot n'est pas parvenu à traduire dans les faits sa volonté stratégique de « volume et diversité », et le système socio-productif qui était le sien dans les années cinquante s'est effrité, la confiance des salariés n'étant plus assurée.

#### **2.4. Une fois de plus, il est vérifié que le modèle sloanien n'est pas le développement naturel du modèle fordien: la crise de Volkswagen et de son compromis de gouvernement**

Au milieu des années soixante la politique du modèle unique de Volkswagen a connu ses premières difficultés. Opel, Ford, Renault, Fiat offraient alors des modèles qui suivaient mieux l'évolution des revenus et des attentes des ménages. Volkswagen avait bien introduit en 1961 et 1963 deux modèles dérivés de la Coccinelle, mais se différenciant à peine de celle-ci, ils ont été des échecs. Il a racheté Auto-Union en 1964, mais il ne l'a pas fait pour élargir son offre par les modèles de ce constructeur, qu'il était prévu de ne pas renouveler, mais pour en récupérer la main-d'œuvre et les capacités de production. La part de marché de Volkswagen a commencé à baisser en République Fédérale Allemande<sup>26</sup>. Il en a été de même aux États-Unis à partir de 1968, où les clients de voitures compacts se sont tournés vers les modèles japonais. La réévaluation progressive du Deutsche Mark par rapport au dollar à partir de 1969 réduisit les bénéfices faits sur chaque véhicule et même finit par entraîner des pertes<sup>27</sup>. Ces baisses furent comblées par le développement de la production à l'étranger, au Mexique et au Brésil, où la Coccinelle a connu une nouvelle vie et où Volkswagen a été le premier producteur, avec un total de 450.000 véhicules en 1973<sup>28</sup>. Sa production mondiale était alors de 2,33 millions de véhicules, dont 71,2% exportés ou fabriqués à l'étranger.

En 1968 la décision a été prise d'élargir la gamme. Volkswagen a racheté en 1969 NSU, non pas une fois de plus pour ses modèles, mais pour acquérir le prototype d'un véhicule de milieu de gamme, à traction avant et moteur à refroidissement à eau, techniques que Volkswagen ne maîtrisait pas et qui paraissaient indispensables pour les futurs modèles. Mais ce faisant, Volkswagen, le seul constructeur d'un modèle unique dans le monde, s'est retrouvé en 1970 dans la situation paradoxale d'avoir 14 autres modèles, provenant de Auto-Union et de NSU fusionnés sous le nom de Audi. Plusieurs équipes ont alors travaillé en parallèle sur les nouveaux modèles. La confusion s'est installée, entraînant des pertes de temps (Tololiday 1991). Finalement un choix sloaniste sera clairement fait, avec la décision de maintenir deux marques offrant chacune trois modèles, et de commonaliser les plates-formes des modèles des deux marques positionnés dans le même segment de marché.

---

26. Volkswagen (non compris Auto-Union, puis Audi) perd dix points de pénétration (de 43,7% à 24,3%) entre 1961 et 1970 en République fédérale Allemande, sur le marché des véhicules particuliers. La production en RFA croît cependant grâce aux mini-bus et aux camionnettes, dont les ventes triplent en 1968, passant de 100.000 à 300.000.

27. 3.000 \$, prix auquel était vendue la Coccinelle, équivalaient à 11.000 DM en 1970. Ils ne représenteront plus que 6.900 DM en mars 1975.

28. En 1973, Volkswagen est le premier constructeur dans les nouveaux pays producteurs d'automobiles à taux d'intégration élevé que sont alors l'Argentine, l'Australie, le Brésil, l'Inde, le Mexique, les Pays-Bas et l'Espagne, avec 16,6% du total, devant Fiat avec 15,6%, GM avec 14,0% et Ford avec 13,4% (Maxcy, 1981, 106)

Volkswagen n'a pas échappé par ailleurs à la crise du travail qui secouait alors les autres constructeurs européens. Également en raison du manque de main-d'œuvre, il a dû faire appel à des femmes et à des travailleurs immigrés, essentiellement des italiens du Sud, dont le pourcentage a atteint 16,0% en 1973. Les salariés de Volkswagen ont demandé « leur part de la prospérité allemande ». La victoire de la coalition libérale-socialiste au gouvernement du Land de Basse-Saxe en 1969 a fait basculer la majorité du conseil de surveillance de Volkswagen en leur faveur. Mais les augmentations de salaire obtenues n'ont pas suffi à faire disparaître le malaise social. Une grève sauvage a même éclaté à l'usine de Hanovre, où étaient fabriqués les minibus. Les démissions et l'absentéisme ont augmenté. La Direction, en voulant réagir par des licenciements, a provoqué alors l'opposition unie du personnel et du syndicat. Ce dernier, comprenant finalement l'enjeu de la crise, a obtenu la création à titre expérimental de groupes semi-autonomes, accueillis toutefois avec réticence par les salariés (Bardou et alii, 1977).

Mais la stagnation de la production, l'absorption difficile de NSU, la croissance des frais d'études, et les augmentations salariales ont ramené le point mort moyen de 60,2% en dessous de la valeur ajoutée durant la période 1965-1969 à 22,3% entre 1970 et 1973. Du temps a été perdu. La situation était suffisamment alarmante et l'avenir incertain pour que la Deutsche Bank ait annoncé qu'elle refuserait tout nouveau crédit si le conseil de surveillance ne mettait pas en oeuvre un vaste plan de restructuration (Streeck, 1992). À la veille du premier choc pétrolier, Volkswagen annonce une réduction d'effectif de 33.000 emplois. Il n'était toujours pas sloanien et il n'était pas sûr qu'il y parvienne.

## 2.5. BLMC tente de devenir taylorien!

En Grande-Bretagne, BLMC constitué en 1968, était le résultat du regroupement progressif depuis le début des années cinquante de deux constructeurs généralistes, Austin et Morris, de quatre constructeurs spécialistes, Jaguar, MG, Triumph et Rover, et d'un constructeur de véhicules utilitaires et industriels. Ces firmes n'étaient ni fordiennes, ni même tayloriennes. Elles étaient « woollardiennes »<sup>29</sup>. Elles produisaient des modèles variés, ayant leur propre plate-forme pour des clientèles limitées et bien distinctes, correspondant aux écarts importants de revenus et aux différences statutaires propres à la Grande-Bretagne. Le travail était

---

29. Le modèle wppardien est un modèle productif : (a) mettant en œuvre la stratégie de profit « diversité-flexibilité », particulièrement pertinente quand le marché est balkanisé et le travail flexible et organisé catégoriellement, comme dans le mode de croissance « concurrentiel-concurrence » ; (b) répondant aux exigences de cette stratégie par une politique-produit consistant à offrir des modèles nettement distincts, produits en petites et moyennes séries, répondant à la demande variable de clientèles économiquement et socialement nettement séparées, par une organisation productive flexible, pilotée par l'aval, qui privilégie la mécanisation et la synchronisation des approvisionnements, et qui laisse aux ouvriers de fabrication et de montage, organisé en équipe de travail, l'autonomie et le savoir-faire nécessaires pour fabriquer ou monter des produits variés et variables en petites et moyennes séries, par enfin une relation salariale qui permet l'ajustement du volume de la main d'œuvre au volume de production par réduction ou allongement de la journée de travail et qui incite les ouvriers à s'auto-organiser pour produire le volume demandé et à résoudre les problèmes qui pourraient l'empêcher, grâce à un système de salaire aux pièces « incitatif », c'est-à-dire augmenté d'un bonus important, individuel ou collectif ; (c) grâce à un compromis de gouvernement d'entreprise entre propriétaires, dirigeants et les différentes catégories de salariés, par lequel les premiers sont assurés d'un rendement constant du capital investi, les seconds d'avoir la flexibilité quantitative et qualitative requise pour répondre à une demande fluctuante et multiple sans avoir à pré-déterminer le travail, les troisièmes de disposer d'une autonomie et d'une qualification leur permettant de négocier le tarif des pièces (Boyer, Freyssenet, 1999 b).

organisé par équipes, dont les représentants, membres du syndicat de leur catégorie professionnelle, négociaient avec les chefs d'atelier le tarif des pièces à produire et se portaient en quelque sorte garants de la réalisation de la production (Mair, 1998). Le rythme de travail n'était ni contraint par l'organisation, ni par le système technique. Il dépendait de la négociation sur le tarif appliqué à la production à faire. BLMC produisait l'année de sa constitution 0,82 million de véhicules particuliers, dont il en exportait 40%. Il détenait également 40% du marché britannique. Il était alors le troisième constructeur européen. Sa constitution avait pour objectif de changer le modèle productif qui était celui des firmes qui le composaient, mais sans que le système futur soit clairement défini.

Donald Stokes, nommé président de BLMC en 1968, le restera jusqu'en 1974. Il ne croit ni en la planification, ni dans le contrôle budgétaire, mais il a une stratégie ambitieuse de croissance en « volume et diversité », que la forte reprise du marché à partir de 1969 paraissait justifier. Il pensait pouvoir ainsi maintenir ses effectifs que les relations professionnelles de l'époque empêchait d'envisager de réduire<sup>30</sup>. La diversité devait permettre d'élargir les ventes, grâce notamment au dédoublement de Austin-Morris en deux marques généralistes, la première spécialisée dans la traction avant, la seconde dans la traction arrière. Le remplacement du tarif négocié par un salaire à la journée, appelé *Measured Day Work*, devait, pensait-on, 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. Les nouveaux modèles de voitures ont été des échecs.

Les modèles des deux gammes Austin et Morris ne pouvaient avoir de plates-formes communes et n'avaient que très peu pièces identiques. En revanche, ils comprenaient des composants des modèles anciens, notamment des moteurs de l'après-guerre, BLMC n'ayant pas les moyens financiers pour en concevoir de nouveaux. Peu rapides, de qualité médiocre, souvent inesthétiques, ils ne purent résister à la concurrence des voitures importées, qui captèrent l'essentiel de l'accroissement que le marché britannique a connu entre 1968 et 1972. L'appréciation de la Livre par rapport au dollar, avec la fin des parités fixes, fit en outre chuter les exportations de voitures sportives et des tout-terrains aux États-Unis.

Si le passage au salaire à la journée a pu se faire progressivement entre 1971 et 1974, il n'a pas donné les résultats escomptés, c'est-à-dire une augmentation de la productivité, pour plusieurs raisons. Les contremaîtres se révélèrent ne pas avoir la compétence et l'autorité pour organiser le travail et mesurer les temps de cycle, tâches remplies jusqu'alors par les *shop stewards*. Bien que le système de salaire ait changé, il existait encore en 1978 des usines où les ouvriers de fabrication ne travaillaient que 4h30 par jour sur les 8 heures pour lesquels ils étaient payés. Dernière raison, il aurait fallu que les commandes augmentent autant que l'espérer Stokes. Il n'en fut rien. Si la production atteignait en 1972 le pic historique de 916.218, 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. Les grèves firent perdre en outre un nombre considérable de véhicules de 1972 à 1974, au moment où les tarifs douaniers baissaient, à la suite de l'adhésion de la Grande-Bretagne au Marché Commun (Davie, 1987).

---

30. Les effectifs sont restés au niveau moyen de 195.000 salariés jusqu'en 1974. Les usines étaient au nombre de 48, dont 23 importantes. ». Le niveau de production de BLMC ne nécessitait que 160.000 salariés.

BLMC n'avait toujours pas changé de modèle productif dans les faits à la veille du premier choc pétrolier. Sa part de marché était tombée en 1973 à 31,9%, soit huit points de moins de pénétration en deux ans, pour une production de 0,87 million de véhicules. Il n'a pas été le seul constructeur à connaître des difficultés, financières et sociales en particulier. Il en a été de même de la filiale anglaise de Ford. La maison-mère privilégiera dès lors sa filiale allemande, et négociera avec le gouvernement espagnol une implantation de 250.000 voitures/an, sous réserve de bénéficier d'une réglementation adaptée.

## 2.6. La contradiction entre la stratégie de « qualité » des constructeurs spécialistes et le travail additif en ligne

Volvo avait dans les années cinquante un système assez proche de celui de BLMC. Des équipes de travail d'une quinzaine de membres payés à la tâche montaient sur des chaînes courtes en peu d'exemplaires de nombreux modèles de voiture. Partageant le choix fait par le gouvernement social-démocrate au début des années soixante de fonder la croissance et la distribution du revenu national sur la compétitivité à l'exportation grâce à des produits spécialisés, Volvo n'a plus cherché à partir de ce moment-là à satisfaire le marché intérieur dans sa diversité, mais il a limité sa production à deux modèles, destinés à la clientèle internationale des familles aisées de trois enfants vivant en zone sub-urbaine ou rurale, voulant disposer d'un véhicule robuste, durable et sûr (Ellegard, 1995) <sup>31</sup>.

Volvo pour ce faire a construit deux usines nouvelles conçues selon les « méthodes américaines »: c'est-à-dire avec chaîne de montage continu, analyse des temps et mouvements, et temps de cycle courts. Introduites dans un contexte de manque de main-d'œuvre et de croissance des exportations, ces méthodes ont suscité des taux de démission de 30% et d'absentéisme pour maladie de 13%, particulièrement élevés, désorganisant la production (Auer, Riegler, 1990), malgré là aussi l'appel à de la main-d'œuvre immigrée. Les quelques grèves qui se produisirent furent sans commune mesure avec celles qui ont eu lieu à la même époque en Italie, en France ou en Grande-Bretagne. Elles ont été toutefois importantes, car ce furent des « grèves sauvages », c'est-à-dire des grèves déclenchées sans l'autorisation du syndicat, dès lors non tenu de payer les jours de grève aux grévistes (de Bonnafos, 1987).

La crise a été suffisamment sérieuse et le contexte politique et social suffisamment favorable pour que Volvo décide au début des années soixante-dix la création de deux nouvelles usines, l'une d'assemblage final à Kalmar de petite capacité (30.000 véh/an en une équipe), l'autre de moteur à Skövde de grande capacité (300.000 par an), dans lesquelles les chaîne de montage à cycle de travail court devaient être remplacées par des chariots filoguidés sur lesquels les opérateurs pouvaient monter des sous-ensembles durant des cycles longs (Berggren, 1998). Ces deux usines, qui malgré leur nouveauté ne rompent pas encore avec le principe de la production en ligne, entreront en service l'année du choc pétrolier.

---

31. La stratégie « qualité » génère du profit grâce aux marges que le produit haut de gamme et la clientèle fortunée et aisée autorisent, le prix élevé étant lui-même un moyen essentiel de distinction et de coupure sociales. Le marquage symbolique du produit est cultivé avec une grande attention, en tenant compte de l'évolution des normes sociales dominantes (Boyer, Freyssenet, 1999 b).

En 1973, Volvo est parvenu à deux modèles de voiture particulière, ayant chacun leur plate-forme, à les vendre au total à 252.000 exemplaires, dont les trois quarts à l'étranger, et à les produire à 80% environ en Suède. Ses taux de profit sont montés à plus de 10% avant impôt.

## 2.7. Les solutions pour surmonter les difficultés du passage à une production diversifiée et la crise du travail, et les perspectives lorsque le marché se saturera

Si les firmes européennes avaient à surmonter les difficultés de passage à une conception et à une production diversifiées et la crise du travail qui l'accompagnait, l'avenir de l'industrie automobile leur paraît alors relativement clair et assuré. Lorsque le marché atteindra le stade du renouvellement, il sera toujours possible de procéder à des alliances ou à des fusions de firmes généralistes, trop nombreuses (elles sont 8) comparativement aux trois firmes américaines dont le marché était alors presque deux fois plus grand. La Communauté Européenne était promise en outre à un constant élargissement, notamment vers des pays où la motorisation était encore très en retard. Le mode de croissance « consommateur et coordonné » qui prévalait dans les six pays de la CEE pouvait devenir celui de l'Europe élargie et unifiée, même si un pays comme la République Fédérale Allemande allait conserver une certaine extraversion, compte tenu de sa spécialisation historique. Il s'agissait donc pour l'heure de surmonter les difficultés organisatives et sociales du passage à une production de masse diversifiée en croissance.

En République Fédérale Allemande et en Suède, les relations professionnelles contrac-tuelles avaient permis de faire de « l'humanisation du travail » un thème important, si ce n'est prioritaire. En France et en Italie, où prévalaient des relations professionnelles conflictuelles, deux voies de résolution des difficultés rencontrées s'opposaient, tant parmi les dirigeants d'entreprise que parmi les syndicalistes. La première voie consistait dans l'immédiat à augmenter les salaires, à mensualiser les ouvriers, à réduire progressivement le temps de travail en échange d'une polyvalence dans l'occupation des postes, et à moyen terme à supprimer le travail répétitif, grâce à l'automatisation flexible de la production, et pour certains syndicalistes à encourager un changement politique seul capable de transformer la condition salariale. La deuxième voie était de rechercher de nouvelles formes d'organisation du travail qui permettent tout à la fois aux ouvriers de ne plus être contraints par une cadence mécanique et de retrouver autonomie et initiative dans leurs tâches, et à l'entreprise d'améliorer sa flexibilité et sa productivité. Au sein de chacune des deux voies, des compromis étaient possibles entre dirigeants et syndicats. Ils étaient plus difficiles à construire entre les deux voies. À la veille du premier choc pétrolier, le débat n'était pas tranché et pouvait évoluer dans un sens ou dans un autre. Ces deux voies avaient toutefois en commun, sans que cela soit clair pour les acteurs, de considérer comme acquis le mode de croissance autocentré fondé sur la distribution des gains de productivité en pouvoir d'achat des salaires. C'est ce mode de croissance qui allait être déstabilisé à partir de la deuxième moitié des années soixante-dix. Pour l'heure, les constructeurs automobiles européens voyaient l'avenir avec confiance.

### 3. L'INTROUVABLE MODÈLE JAPONAIS. LA FORMATION DISCRÈTE DE DEUX MODELES PRODUCTIFS ORIGINAUX COMPLÈTEMENT DIFFÉRENTS

#### 3.1. Le nouveau mode de croissance et de distribution du revenu national japonais: « exportateur par la compétitivité-prix et coordonné »

L'adhésion du Japon à l'OCDE et au GATT en 1962 puis le changement de politique économique ont bouleversé en peu de temps le marché et l'industrie automobiles. Les accords du GATT prévoyaient une réduction des droits de douanes pour les importations de voitures de 35% en 1960, à 20% en 1968 et à 6,4% en 1973 et la possibilité pour les constructeurs étrangers de prendre des participations dans le capital des firmes japonaises. Les constructeurs automobiles devaient donc se préparer rapidement à être compétitifs en prix, diversité et qualité pour conserver la maîtrise de leur marché intérieur. Le gouvernement avait souhaité d'abord que les firmes, trop nombreuses à ses yeux pour résister à la concurrence étrangère, se regroupent autour de deux pôles Nissan et Toyota, et ensuite qu'elles repoussent les tentatives de prise de participation des constructeurs américains. Elles firent ni l'un ni l'autre. Mises à part l'absorption de Prince par Nissan et des prises de participation minoritaires et faibles de Toyota et Nissan chez de petits constructeurs, les firmes automobiles ne se regroupèrent pas<sup>32</sup>. Mieux, de nouveaux constructeurs sont apparus (Honda, Mitsubishi et Mazda) et les petits constructeurs (Suzuki, Daihatsu, Subaru et Isuzu) ont pu se maintenir<sup>33</sup>. En revanche plusieurs d'entre eux n'hésitèrent pas à accepter des prises de participations des *Big Three*. Mitsubishi Heavy Industries annonça en 1969 son intention de céder 35% des actions de sa division automobile à Chrysler. L'année suivante, Isuzu céda 34,2% de son capital à General Motors, et Toyo Kogyo signait un accord avec Ford donnant au constructeur américain 20% de ses actions.

L'abaissement des droits de douane et l'adoption d'une politique keynésienne ne pouvait manquer de provoquer une forte hausse des importations. Le gouvernement demanda à certains secteurs, l'automobile en particulier, de se préparer à exporter pour rééquilibrer la balance commerciale le moment venu. Les constructeurs japonais se sont donc préparés très tôt à être en mesure d'exporter des voitures compétitives tant sur le plan des prix que sur celui de la qualité vers les marchés des deux autres pôles mondiaux de construction automobile. Dès lors, le Japon passait à un nouveau mode de croissance, consistant à faire dépendre les salaires de la compétitivité-prix à l'exportation de quelques secteurs, dont l'automobile, afin d'assurer l'équilibre de la balance commerciale.

L'explosion de la demande intérieure et la croissance des exportations se sont additionnées. Le marché national des véhicules particuliers est passé de 0,5 million en 1965, se répartissant entre quelques modèles, à un marché d'équipement diversifié de 2 millions en

.32. Nissan et Toyota ont acheté au même moment des actions de petits constructeurs de voitures, qui montaient déjà pour eux certains de leurs modèles, et des actions des deux constructeurs de camions: il s'agit de Subaru et de Nissan Diesel pour Nissan, de Daihatsu et de Hino pour Toyota. Mais ces participations se situent aux alentours de 10% et les comptes de ces sociétés ne sont pas consolidés dans les comptes de Nissan et Toyota.

33. Les explications données localement à cette absence de mouvement de concentration sont d'abord la capacité acquise par les firmes japonaises à être rentables avec un volume de production à peine supérieure à 500.000 véhicules/an, ensuite les différences de « cultures d'entreprise » renforcées par l'emploi à vie faisant craindre d'importantes difficultés en cas de fusion (Shimokawa, 1994, 20-21)

1969 et de 3 millions en 1973, avec une quarantaine de modèles. Malgré la baisse des droits de douane, les importations de voitures sont restées pratiquement nulles. Les exportations en revanche de véhicules particuliers sont passées de 16,2% de la production en 1967 à 34,4% en 1973. Elles expliquent déjà 30,5% de la progression de la production durant la période 1965-1969, et 37,5% pour la période 1970-1974. Elles sont destinées aux marchés des pays industrialisés, puisqu'en 1973 48,6% vont en l'Amérique du Nord et 26,6% en l'Europe de l'Ouest (Bhaskar, 1980, 241). La production est donc tirée par la demande intérieure durant la période 1965-1973, mais très vite, avant même le premier choc pétrolier, les marchés extérieurs viennent en complément. Le marché des véhicules utilitaires est passé de 1,10 million en 1965 à 1,98 millions d'unités en 1973. Les exportations, faible jusqu'en 1969, représentent 66,4% de la progression de la production de véhicules utilitaires entre 1970 et 1974. À la différence des véhicules particuliers, plus de la moitié des exportations de véhicules utilitaires en 1973 sont destinées au « reste du monde », dont 17,8% pour le sud-est asiatique (Bhaskar 1980, 241). Au total, le marché automobile est passé de 1,51 million en 1965 à 4,91 millions, les exportations de quelques milliers au début des années soixante à 2,07 millions en 1973. La production automobile (véhicules particuliers et véhicules utilitaires) a quant à elle bondi de 1,91 million à 7,08 millions de véhicules en 1973. Les firmes japonaises ont très peu investi à l'étranger jusque-là. Il existe une seule implantation significative, c'est celle de Nissan (85% de participation) au Mexique avec une production de 25.000 véhicules environ en 1973.

Cette extraordinaire explosion de la production et du marché automobile japonais a eu deux effets: un développement rapide de la congestion et de la pollution urbaines et de très fortes tensions sur le marché du travail. Très vite le marché du travail se tend, et cela d'autant plus que le taux d'activité féminin est bas, que le Japon n'a pas voulu recourir à l'immigration et qu'enfin la durée de la scolarité a augmenté rapidement. Les constructeurs automobiles japonais ont alors connu eux aussi une crise du travail.

Dès 1966, la presse et certains écrivains se font l'écho des conditions de travail extrêmement pénibles dans les usines, des longues journées de travail et de la précarité des travailleurs temporaires et saisonniers. Des groupes contestataires réapparaissent. Pour attirer une main-d'œuvre de plus en plus diplômée, les constructeurs sont obligés de consentir de fortes augmentations salariales et de faire évoluer le contenu du travail, notamment à travers les cercles de qualité, dont le développement rapide à partir de la fin des années soixante a été aussi une réponse à la demande d'une activité plus intelligente et autonome (Freyssenet, Hirata, 1986). L'explosion du marché automobile accentue brutalement la congestion et la pollution urbaines et l'insécurité routière. L'État développe une réglementation contraignante tant pour les utilisateurs (l'obligation de posséder une place de parking pour pouvoir acheter une voiture, par exemple) que pour les constructeurs (l'obligation de respecter les normes américaines de sécurité et de propreté les plus exigeantes).

Contrairement à l'idée qui prévaudra plus tard en Europe et en Amérique du Nord, et qui prévaut encore dans nombre d'esprits, les constructeurs japonais n'ont pas suivi la même stratégie, ni construit le même modèle productif. Toyota a choisi la stratégie donnant la priorité à la « réduction permanente des coûts à volume constant » et a inventé un modèle original. Nissan a opté pour la stratégie de « volume et diversité », mais il n'est pas parvenu à devenir sloanien. Honda est devenu au milieu des années soixante un constructeur auto-

mobile après tous les autres, en mettant en oeuvre la stratégie privilégiant « innovation et flexibilité » et en construisant un modèle productif lui permettant d'éviter ou de limiter les risques propres à cette stratégie. Mitsubishi en revanche, engagé dans la même voie, n'y est pas parvenu.

### 3.2. L'achèvement de la construction du modèle toyotien

Si les principes et les dispositifs essentiels du modèle toyotien ont été pensés et localement mis en oeuvre dans tel ou tel atelier, ils sont encore loin en 1966 d'être généralisés à toutes les phases du processus de production au sein de Toyota même, aux fournisseurs et aux assembleurs sous-traitants, et surtout d'être appliqués à une production de masse diversifiée. L'originalité de la trajectoire de Toyota réside dans le fait que le passage à la production de masse n'a pas entraîné l'abandon ou la mise en second plan de ces principes et dispositifs, qui avaient été conçus pour rendre rentable une production de faible volume. Les dirigeants de Toyota auraient pu considérer que l'effort permanent d'économie à volume constant, très exigeant pour l'encadrement et les salariés, n'était plus une nécessité absolue. Les économies d'échelle devenant la source essentielle de profit, ils auraient pu ne pas encourager l'approfondissement et la généralisation des innovations organisationnelles, gestionnaires et salariales de la période précédente. C'est l'inverse qui s'est produit. Le fait mérite que l'on en cherche des explications. En effet, les exemples ne manquent pas de par le monde de constructeurs, qui, accédant à la production de masse, ont estimé devoir faire table rase de leur expérience antérieure.

La trajectoire de Toyota présente certaines particularités qui peuvent expliquer un comportement différent. Les dirigeants de Toyota avaient dès le départ pour objectif rêvé une production de masse et pour principe les principes fordiens tels qu'exposés par Ford (Boyer, Orléan, 1990). C'est constraint par l'état du marché qu'ils ont dû chercher des moyens pour abaisser les coûts, tout en conservant, et c'est essentiel, le principe fordien de fluidité, de continuité et de régularité du processus de production.

La production domestique de Toyota passe de 236.000 véhicules particuliers (le niveau de Peugeot la même année) et de 244.000 véhicules utilitaires en 1965 à respectivement 1,63 million véhicules particuliers et 0,68 véhicules utilitaires en 1973. Il ajoute à son usine de Motomachi deux nouvelles usines d'assemblage: Takaoka et Tsutsumi. Mais il fait aussi appel à des assembleurs sous-traitants qui assemblent en 1970 51,2% de ses véhicules particuliers (Shimizu, 1993). C'est pourquoi les effectifs déclarés de Toyota n'augmente que de 50% alors que sa production a été multipliée par sept. Le nombre de ses modèles passe de 2 à 9 entre 1965 et 1973. La commonalisation des plates-formes augmente modérément de 1 à 1,5 modèle pour une plate-forme. Mais le volume moyen par plate-forme fait plus que doubler: de 130.000 à 298.000. La qualité est dans la moyenne sur les marchés suédois et allemands. Le point mort est remarquablement bas. Son niveau moyen entre 1970 et 1974 est à 140,6% au-dessous de la valeur ajoutée. Toyota, toujours prudent préfère accroître ses parts de marché au Japon, plutôt que d'exporter.

Le passage de 3 à 9 modèles n'a pas impliqué une flexibilisation de l'outil de production. Même avec des plates-formes communes, il semble que les modèles aient été assemblés sur des lignes différentes. Durant cette période la flexibilisation se limite à la multiplication des

versions par modèle (Shimizu, 1995). Si l'on retient comme critère de distinction le type de carrosserie et la cylindrée du moteur, chaque modèle a en 1970 en moyenne trois types de carrosserie (berline, break et coupé) et trois motorisations (Belis-Bergouignan, Lung, 1994). Le mixage sur une même ligne de modèles différents produits en masse viendra plus tard. Le problème de la flexibilisation s'est donc posé à une date voisine de celle des constructeurs européens. Mais il semble bien que l'expérience acquise durant la décennie cinquante d'une production diversifiée de véhicules utilitaires ait pu être réinvestie rapidement. Toyota n'a pas échappé, malgré ses méthodes de production, au problème de la qualité de ses véhicules. La croissance très rapide de la production a empêché d'apporter toute l'attention nécessaire au contrôle des approvisionnements et des produits.

La croissance des salaires est très forte sous l'effet de plusieurs facteurs, y compris en termes réels malgré un niveau élevé d'inflation: la politique keynésienne adoptée au début des années soixante, la pression syndicale à l'occasion du Shunto aboutissant à un alignement des salaires sur les plus fortes augmentations obtenues, et le besoin de main-d'œuvre de nombreuses industries. Elle fait suite chez Toyota à une longue période de stagnation en yen constant qui va du milieu des années cinquante jusqu'en 1967 (Shimizu, 1993, 144).

### **3.3. Nissan, un compromis de gouvernement de l'entreprise incompatible avec le modèle sloanien**

La production domestique de Nissan est passée de 0,34 million de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires à part égale en 1965 à respectivement 1,42 et 0,56 million en 1973. Nissan a diversifié sa gamme, en absorbant notamment le constructeur Prince en 1966. À la veille du premier choc pétrolier, il offrait dix modèles, ayant chacun leur plate-forme, dont le volume moyen n'était donc que de 148.000, contre 299.000 pour Toyota la même année. Il s'est orienté très tôt vers l'exportation pour atteindre des volumes supérieurs à ceux permis par le marché intérieur. Il exporte 35,0% de sa production en 1973, particulièrement vers les États-Unis et l'Europe, qui représentent les deux-tiers des exportations, contre 28% en 1964.

Pour satisfaire la demande explosive et développer ses exportations, Nissan a eu deux difficultés: le manque de capacité de production et la pénurie de main-d'œuvre. En 1968, la production de véhicules particuliers de Nissan excède ses capacités. Il sous-traite à Fuji Heavy Industries et il crée une usine à Tochigi. Mais il éprouve de la difficulté à s'étendre dans l'environnement urbain et congestionné qui est le sien dans la région de Tokyo et à trouver la main-d'œuvre nécessaire. Aussi décide-t-il de créer en 1975 une usine dans une tout autre région, l'île de Kyushu, à Kanda, pour y monter des *pick-up* Datsun destinés au marché américain<sup>34</sup>. La pénurie de main-d'œuvre est en effet le problème majeur de Nissan durant cette période. Ses effectifs passent 20.917 en 1965 à 53.508 en 1973. Le recrutement traditionnel de jeunes sortant de l'école secondaire (neuf ans de scolarité) n'a plus été suffisant. Il a alors fait massivement appel à des travailleurs temporaires, qui représenteront entre 9 et 13% de l'effectif total. Excluant l'embauche de travailleurs étrangers ou de femmes, Nissan a dû aussi commencer à recruter des ouvriers à la sortie du lycée (12 ans de scolarité), dans la deuxième moitié des années soixante. Dès 1969, il recontractualise le

34 Elle sera reconvertie en usine de mécanique et d'assemblage de véhicules particuliers en 1982.

personnel en âge de partir à la retraite (55ans) pour cinq ans supplémentaires. L'âge de la retraite sera finalement repoussé à 60 ans en 1973. Pour retenir sa main-d'oeuvre, il a dû prendre des mesures améliorant les conditions de travail. Il introduit en 1971 la semaine de cinq jours, comme l'a fait Honda quelques années plus tôt (Hanada, 1998). La précocité de l'automatisation chez Nissan n'est pas étrangère non plus à ces problèmes. Elle pouvait diminuer la contrainte du manque de main-d'oeuvre et améliorer les conditions de travail.

Les tensions sur le marché du travail ont eu d'importantes conséquences sur l'évolution des salaires et le poids des différentes composantes du salaire mensuel. Parmi les critères d'évaluation pour la détermination de l'augmentation annuelle individuelle du salaire de base et de la prime spéciale apparaît le présentéisme, signe que les salariés se sentent alors en position de pouvoir être absents sans courir le risque d'une sanction sous une forme ou sous une autre. La prime spéciale prend une importance considérable: de 10% du salaire mensuel moyen en 1967, elle passe à 68% en 1973. Deux raisons à cela. Les salaires d'embauche, déterminant les salaires de base ultérieurs, ont dû être fortement augmentés afin de pouvoir attirer des travailleurs dans un marché qui en manque. Une distorsion de niveau de salaire est vite apparue entre les jeunes embauchés et les salariés plus anciens. L'accroissement de la part de la classification et de l'âge, à travers la prime spéciale, a été le moyen pour rattraper les écarts (Hanada, 1994). Mais il faut certainement y voir aussi une deuxième raison: la prévalence du type de poste occupé sur tout autre critère, même si le nombre de catégories ouvrières reste bas (8). Nissan se rapproche ainsi du modèle standard de classement des emplois. Dernière indication dans ce sens: la prime de production passe de 16% du salaire mensuel moyen en 1960 à 11% en 1967 et à 7% en 1973. Elle sera supprimée en 1978. Nissan renonce progressivement à utiliser le salaire comme moyen direct pour obtenir l'élévation de la productivité, à la différence de Toyota.

À la nécessité d'attirer la main-d'oeuvre et de la fixer dans l'entreprise, Nissan doit en outre au milieu des années soixante remobiliser les travailleurs en place et motiver les jeunes recrutés, qui sont plus diplômés que leurs aînés. Le TQC plafonne et ne suscite plus beaucoup d'intérêt. C'est pourquoi la Direction de Nissan décide d'introduire en 1966 les « cercles de qualité » avec la participation active du syndicat. En 1970, 49% des salariés de Nissan étaient engagés dans ce type d'activité (Hanada, 1996).

Le réseau de distribution est réorganisé en 1969 par filières, c'est-à-dire par groupes de modèles, et non par région comme avant. Ces filières seront au nombre de cinq en 1970. Jusqu'en 1971, les concessionnaires passent commande tous les mois, en spécifiant modèles et versions. Ils assument le risque des invendus, s'ils se trompent dans leur prévision sur le volume et les modèles. En période d'équipement rapide des ménages où tout se vend, le risque est faible et la programmation de la production est grandement facilitée. Avec le ralentissement de la croissance, les erreurs de prévision pèsent plus lourds dans le bilan des concessionnaires. Un nouveau système est mis en place, raccourcissant le délai de commande à dix jours et reportant une partie du risque sur le constructeur pour les modèles les moins vendus. Dès 1971, Nissan développe un système informatisé de traitement des commandes et des données concernant les acheteurs et le marché automobile, dont on verra qu'il sera plus tard à la base d'un système intégré de gestion des commandes et de la production (Hanada, 1996).

Si Nissan offre une gamme très complète, il n'a pas communiqué les plates-formes de ses modèles. Son taux d'intégration est de 29,0% en 1973. Il a constitué une association de fournisseurs. Mais il n'a pas réussi à établir un compromis salarial stable.

### 3.4. En surmontant une crise d'innovation, Honda construit un modèle productif original, à l'opposé de celui de Toyota

Honda a eu la particularité d'avoir déjà construit un modèle industriel au moment où il s'est lancé dans la construction automobile. Douze ans après sa création en 1948, cette firme était devenue le plus grand fabricant mondial de motocycles. Sa stratégie avait consisté à privilégier l'innovation-produit et la flexibilité productive, et à produire en masse les modèles ayant effectivement révélé de nouvelles attentes du marché. Le succès tenait beaucoup à l'imagination mécanique et commerciale de Honda lui-même. Son associé, Fujisawa, en charge de l'organisation et des finances, eût très tôt le souci de trouver les moyens de prévenir les difficultés inhérentes à cette stratégie de profit. Outre la perte de capacité à innover durablement et à bon escient, les risques sont bien sûr les échecs inévitables, la sur ou bien la sous-estimation de la demande et le refus des investisseurs et des banques de financer les projets. Les modèles productifs s'inscrivant dans une stratégie « innovation et flexibilité » doivent donc donner les moyens à la firme de se prémunir contre ces risques ou d'en réduire les conséquences.

Pour inciter à la créativité et pour faire accepter la flexibilité, Honda et Fujisawa imaginèrent un compromis salarial s'appuyant, non pas sur l'esprit de groupe et la fidélité comme chez Toyota, mais au contraire sur la reconnaissance et la gratification des talents individuels et sur les bonnes conditions d'emploi et de travail (Mair, 1994). L'inventivité et l'expertise ont été valorisées d'abord par une filière de promotion et une grille de salaire, appelés expert system, parallèles à la filière et à la grille classiques. Ce système pensé dès les années cinquante n'a pu se mettre en place qu'en 1967, en raison de l'opposition du syndicat. L'activité recherche a été séparée du développement des produits et filialisée, pour qu'elle ne soit pas étroitement dépendante des demandes du bureau de dessin. Chaque ingénieur a eu la liberté de soumettre ses projets à une commission d'évaluation, et de bénéficier d'un budget et de pouvoir constituer sa propre équipe, si l'un d'eux était retenu. Les vendeurs ont été intégrés au processus d'innovation, en leur confiant pour mission, outre de vendre, de détecter les attentes des clients. Afin de demeurer indépendant, Honda n'a pas cherché à faire partie d'un *keiretsu* associant banque et industrie, ni à entretenir des liens étroits avec les milieux politiques, comme Nissan l'a fait. Il n'a pas constitué, non plus, d'« association » de fournisseurs, auprès desquels il aurait dû prendre des engagements. Il a fait appel aux fournisseurs de Toyota et Nissan, dont il a pu bénéficier de l'expérience et des prix de revient. Il a surtout veillé à s'autofinancer, pour ne pas être dépendant des banques.

C'est en 1967 que Honda devient véritablement un constructeur automobile. Il fait le choix de la voiture niche innovante et de l'exportation pour se faire une place parmi les constructeurs japonais. Soichiro Honda met en fabrication une voiture de bas de gamme, la N360, dans son usine de moto de Suzuka, qu'il complète pour cela par une ligne d'assemblage automobile. Il incorpore dans ce modèle des innovations développées par la

firme en Formule 1 et 2. Il le dote de la traction avant et surtout d'un moteur à deux cylindres refroidi par air, développant cependant une puissance de 31CV et pouvant propulser la voiture à 115 kph. Ce faisant, il révolutionna l'image des mini-voitures. Sa préoccupation constante était de tirer le maximum de puissance des moteurs les plus simples. La N360 est un succès et devient le modèle de mini-voiture le plus vendu. En 1970, soit en l'espace de quatre ans, la production annuelle a atteint 277.000. Honda devance alors, à l'exception de Toyota et Nissan bien sûr, tous les autres constructeurs japonais qui s'étaient lancés dans la construction automobile avant lui, comme Mitsubishi, Mazda, Fuji et Isuzu, ou en même temps que lui comme Suzuki et Daihatsu. Honda semble donc solidement engager dans la production automobile. Et pourtant rien n'est encore tout à fait joué.

Fort du succès de la N360, Soichiro Honda est alors persuadé, contrairement à ses ingénieurs, que le refroidissement par air est la solution de l'avenir pour les véhicules particuliers au point d'avoir demandé d'arrêter toutes les recherches sur le refroidissement par eau. De fait, il parvient à mettre au point un moteur de 1300cc atteignant les performances d'un moteur de 2000cc de l'époque, tout en supprimant les risques de surchauffe et l'excès de bruit qui étaient les plaies des moteurs à refroidissement à air. Il en équipe la Honda 1300, commercialisée en 1968, et il entreprend aussitôt de mettre au point un nouveau moteur encore plus puissant. Son associé, chargé de la gestion, Takeo Fujisawa, s'en inquiète en raison du coût déjà trop élevé du moteur 1300cc, fabriqué en partie en aluminium. Les ingénieurs estimaient par ailleurs qu'il serait impossible de respecter les normes anti-pollution applicables à partir de 1975 avec des moteurs à refroidissement par air tournant à haut régime. La réduction de l'émission de gaz polluants exige un moteur tournant à bas régime et une combustion de l'essence lente et à basse température. Poursuivre dans la voie exclusive du refroidissement par air était prendre un risque considérable. Fujisawa a dû demander à Soichiro Honda de choisir entre être président ou ingénieur. Ce dernier accepta finalement en 1969 que les recherches sur les moteurs à refroidissement par eau soient reprises. Cet épisode a été un tournant majeur dans l'histoire de Honda, à la fois par son caractère symbolique et par la voie nouvelle choisie (Sakiya, 1982). Le successeur de Soichiro Honda à la Présidence, Kiyoshi Kawashima, saura en tirer les leçons organisationnelles, en faisant en sorte que la recherche d'une solution à un même problème soit toujours menée dans plusieurs directions.

De fait, sous le succès des difficultés se préparaient. La Honda 1300 se vendit mal et à perte. La presse internationale et nationale s'est faite l'écho des critiques adressées aux voitures japonaises en raison de leur insuffisante qualité. Il est notamment reproché à la N360 d'avoir un système de direction peu fiable, que l'on suspecte être la cause de plusieurs accidents. L'Union des Automobilistes Japonais, créée en 1970, réclame aux constructeurs qu'ils dédommagent les automobilistes victimes d'accidents dus aux défauts reconnus. De fait un jugement est rendu contre Honda dans le cas d'un accident mortel. Si l'Union n'obtint pas d'autres condamnations contre Honda, son action a eu des répercussions directes sur les ventes de la N360. La production tombe à 215.000 en 1971, soit -22,3% par rapport à l'année précédente. Honda connaît sa première crise de constructeur automobile. Les pertes financières ont dû être compensées par les bénéfices de l'activité des motocycles.

C'est la Civic, lancée en 1972, qui sauve Honda. Le nombre total de Civic produit depuis le lancement a atteint un million en 1976, deux millions en 1979 et trois millions en

1982. Ce succès est le fruit de l'adéquation de certaines caractéristiques de la Civic avec les attentes nouvelles de la clientèle vis-à-vis de l'automobile à la suite du premier choc pétrolier. La première particularité de la Civic est le moteur de 1500cc, CVCC (*Compound Vortex Controlled Combustion*), dont elle est équipée à partir de 1973. Autorisés fin 1969 à reprendre les recherches sur les moteurs à refroidissement à eau, les ingénieurs de Honda s'étaient immédiatement attachés au problème de la réduction de l'émission des gaz polluants pour satisfaire aux normes américaines. Alors que les autres constructeurs cherchaient un système de dépollution des gaz d'échappement à l'aide d'un pot catalytique (*ex-haut gases*), ils ont essayé de diminuer la pollution à la source, c'est-à-dire au moment de la combustion. Ils ont pour cela conçu un moteur doté d'une petite chambre de combustion auxiliaire (*small auxiliary combustion chamber*) permettant de produire moins de certains polluants et de brûler les autres. L'Académie des Sciences des États-Unis déclara en 1973 que le CVCC était le premier moteur au monde à satisfaire la réglementation du *Clean Air Act*, soit deux ans avant l'échéance de 1975, alors que les *Big Three* demandaient au même moment que la date d'application des nouvelles normes soient repoussées d'un an (Sakiya, 1982). Outre son dispositif anti-polluant, le CVCC était aussi plus économique en essence que les moteurs concurrents. Les organes mécaniques de la Civic étaient d'une qualité telle que leur durée sans réparation était supérieure à celle des voitures des autres marques. Son volume intérieur était important pour un modèle de la gamme moyenne inférieure. Son style, élégant et légèrement sportif, a séduit la génération de l'après-guerre. Le lancement successif de plusieurs versions a constamment élargi la clientèle: deux portes d'abord, puis break, berline, trois portes enfin cinq portes.

Comme ils l'avaient annoncé, les deux fondateurs, Soichiro Honda et Takeo Fujisawa, se retirent en 1973, ayant atteint l'âge de la retraite. Fujisawa déclarera plus tard que Honda aurait été capable de lancer un modèle comme la Civic à la place de la Honda 1300, si la voie du refroidissement par air n'avait pas été exclusive de tout autre. La firme aurait pu alors profiter de l'exceptionnelle explosion de la demande durant la période 1968-1972.

À la veille du premier choc pétrolier, le modèle hondien est pratiquement constitué. C'est un modèle qui met donc en œuvre la stratégie de profit « innovation et flexibilité ». Rappelons que cette stratégie exige pour être mise en œuvre de manière profitable que quatre conditions soient remplies: une capacité innovatrice utile constamment renouvelée, une indépendance financière et politique pour pouvoir prendre les risques indispensables, un taux d'intégration bas pour pouvoir limiter l'impact financier en cas d'échec et inversement répondre immédiatement au succès, la convertibilité-flexibilité de l'outil de production et des salariés pour immédiatement produire en masse le modèle innovant que le marché valide, avant que les concurrents ne le copient.

Le compromis de gouvernement de l'entreprise qui fonde le modèle hondien a pour acteurs principaux les dirigeants, légitimés par leur capacité innovatrice personnelle ou par leur capacité à valoriser celle des autres au bénéfice de la firme et de ses salariés, et les salariés eux-mêmes, appelés à faire valoir leurs idées personnelles sur le produit et le process. Le contenu du compromis est que les capacités innovatrices sont à trouver, à susciter et à valoriser en interne, et non en allant les chercher à l'extérieur, comme a pu le faire Chrysler par exemple. Dans le cadre d'une organisation qui le permet, les salariés s'engagent à tout niveau à développer leur expertise, à prendre des initiatives et à faire preuve d'imagination,

en contrepartie d'un travail plus réflexif, d'une promotion professionnelle rapide fondée sur les critères individuels précédents, et non sur l'âge, l'ancienneté ou le diplôme, d'une garantie d'emploi et de bonnes conditions de travail, notamment des durées du travail, annuelle, hebdomadaire et journalière les plus basse du secteur. Ce compromis vise à concilier la primauté reconnue de l'intérêt individuel du salarié dans son attitude au travail et la stratégie d'innovation et de flexibilité de la firme.

Une firme hondienne est tout d'abord une firme qui, pour conserver une entière indépendance dans ses choix de modèles innovants s'autofinance, n'appartient à aucun ensemble industriel ou financier, n'établit aucun lien particulier avec les milieux politiques, ne constitue pas d'association de fournisseurs et même n'instaure pas de partenariat avec eux, préférant s'approvisionner auprès des fournisseurs des autres constructeurs pour ne pas être redevable de quoi que ce soit envers eux, tout en bénéficiant des prix bas qu'ils obtiennent grâce au partenariat avec les grands constructeurs développant une stratégie « volume et diversité » ou « réduction permanente des coûts à volume constant ».

Les résultats financiers de la firme hondienne comme la garantie de l'emploi qu'elle assure à ses salariés dépendent fondamentalement de la pertinence de l'innovation-produit et de la capacité à répondre immédiatement et massivement à la demande si cette pertinence est confirmée par le marché. Les ressources et les dispositifs détournés de ces deux objectifs prioritaires peuvent être donc contre-productifs. C'est pourquoi la politique-produit, l'organisation productive et la relation salariale sont toutes entières marquées par ces pré-occupations. La politique produit est de lancer périodiquement des modèles répondant aux attentes de couches nouvelles de la population, en anticipant ce qu'elles veulent, sans le dire ou en le disant mal. Le produit a une personnalité affirmée, forme un tout technique et stylistiquement cohérent. Il a donc sa propre plate-forme, à la différence des voitures sloaniennes ou toyotaines. Les modèles mis à l'étude, puis lancés, résultent de procédures faisant une large place aux libres propositions des concepteurs, au travail autonome d'équipes constituées sur la base de projets qu'elles avaient soumis et qui ont été retenus, en dehors de toute hiérarchie, à l'étude d'un même problème dans au moins deux voies différentes, aux discussions transversales et informelles, à la connaissance fine que les vendeurs sont invités à acquérir des attentes non satisfaites et à peine formulées des ménages en matière de mobilité individuelle, et même aux idées, trouvailles et prototypes que les salariés de la firme ont la possibilité de formuler, de faire et de réaliser dans le cadre de concours annuels.

Les salariés sont recrutés, affectés, promus, non pas en fonction de leur diplôme ou de leur âge, mais en fonction des capacités pratiques et innovatrices dont ils font preuve lors de longues procédures d'embauche et ensuite dans leur travail. Le système de salaire et la grille de classification sont double: les premiers classiques, les seconds dit experts pour tous ceux qui s'engagent dans la voie du développement des compétences dont ils ont fait preuve. L'organisation productive est caractérisée d'un côté par un taux d'intégration très bas et de l'autre par un outil de production léger et rapidement reconvertis. L'automatisation est très réduite. Il lui est préféré des aides au montage. Les travaux lourds de génie civil pour l'implantation des équipements sont évités au profit d'installations posées transformables.

### Le modèle hondien

Le modèle hondien est un modèle productif

1. mettant en œuvre la stratégie de profit « innovation et flexibilité », particulièrement pertinente dans les modes de croissance où la distribution est « concurrentielle »

2. répondant aux exigences de cette stratégie

- par une politique de produit consistant à concevoir des modèles conceptuellement innovants et spécifiques pour répondre à des attentes nouvelles sur les marchés où elles se dessinent, à les produire massivement si la demande confirme l'anticipation ou au contraire à les retirer sans retard s'ils n'ont pas trouvé leur public ;

- par une organisation productive reconvertisseable rapidement et à moindre coût à grâce à un taux d'intégration faible, un outil de production sans lourd génie civil et faiblement automatisé, et un personnel réactif ;

- par une relation salariale valorisant l'expertise et l'initiative individuelles, tant au niveau du recrutement, de la formation, du salaire que de la promotion, afin de susciter au sein de l'entreprise l'émergence d'innovateurs, compétents et imaginatifs à tous les échelons et dans tous les domaines et de développer la capacité à changer rapidement d'activité

3. grâce à un compromis de gouvernement d'entreprise construit essentiellement entre les dirigeants et les salariés fondé sur l'indépendance financière et organisationnelle de la firme vis-à-vis des banques et des fournisseurs, afin de pouvoir prendre les risques nécessaires. Les premiers sont assurés de disposer en interne de la capacité d'innovation pertinente et de flexibilité productive indispensable, et les seconds de connaître un parcours professionnel à la mesure de leur talent et des conditions de travail parmi les meilleurs du secteur.

### 3.5. Des hésitations stratégiques et des moyens incohérents: Mitsubishi et Mazda

Mitsubishi Motors Company (MMC) a suivi une stratégie d'innovation comme Honda, mais il n'a pas connu le même *success story* (Shimizu, Shimokawa 1998). Constructeur de camions, de bus et de jeeps, Mitsubishi Heavy Industry a tenté de devenir un constructeur de véhicules particuliers au début des années soixante. Il s'est fait une petite place en lançant une mini-voiture, révélant un segment du marché, mais l'insuccès de ses deux autres modèles, malgré leur haut niveau technique, l'a conduit en 1970 à s'associer à Chrysler à hauteur de 85/15, après avoir repoussé la suggestion de fusion avec Isuzu faite par le gouvernement. Cet accord a été la chance de Mitsubishi, car il prévoyait l'utilisation commune des deux réseaux commerciaux, et la conception et la production par Mitsubishi d'une voiture compacte pour Chrysler. Alors que la part de marché de Mitsubishi au Japon a baissé entre 1970 et 1973 de 6,0 à 3,7%, ses exportations lui ont permis de doubler sa production. Mitsubishi a misé sur la technologie pour accroître la productivité en s'équipant des moyens les plus modernes (sans recourir au kaizen et au kanban), et sur une main-d'œuvre qualifiée. Il a recruté à partir de 1970 des ouvriers du niveau de fin d'études secondaires et il les a formé pendant un an avant de les affecter à un poste de travail. Le système de salaire et de promotion était fondé sur l'évaluation individuelle de la compétence et des résultats. L'adaptation au volume de la demande se faisait comme chez Toyota par le système des

deux équipes journalières, mais avec une possibilité d'heures supplémentaires limitées à une heure et demie et une durée annuelle du travail à 1960 heures dès 1973. Mitsubishi a constitué une association de fournisseurs, certifiés pour leur qualité à partir de 1968.

#### **4. LES DIFFICULTÉS D'ÉTABLISSEMENT D'UN MODÈLE PRODUCTIF VIABLE, FACE A DES INSTABILITÉS ÉCONOMIQUES ET POLITIQUES RÉCURRENTES, HORS DES TROIS POLES MONDIAUX**

##### **4.1. L'Amérique latine**

Les marchés latino-américains des véhicules particuliers ont triplé en volume entre 1965 et 1974, passant de 0,51 million à 1,45, et celui des véhicules utilitaires a presque doublé, passant de 0,25 à 0,46 million (Bhaskar, 1980, 281), pour une population de 300 millions d'habitants environ, dont le tiers localisés au Brésil. La croissance du marché a été inégale selon les pays. C'est le marché brésilien qui a suscité les plus grands espoirs, par la rapidité de sa croissance, par le niveau atteint et par ses potentialités.

La production brésilienne de véhicules particuliers a été multipliée par 7 (de 0,11 à 0,75), celle du Mexique par 3 (de 0,08 à 0,25) et celle de l'Argentine par moins de 2 (de 0,12 à 0,21). La production des véhicules utilitaires est nettement au-dessous et progresse moins vite: elle est multipliée par deux au Brésil (de 0,07 à 0,15) et au Mexique (de 0,05 à 0,10) et stagne en Argentine aux alentours de 0,06.

Ces progressions ont laissé penser que le processus de développement industriel était enclenché et que le cercle vertueux qu'avaient connu les États-Unis et la plupart des pays européens était en train de se reproduire en Amérique latine, grâce notamment aux usines de production de masse implantées par les multinationales. C'était oublié une fois de plus que ces usines n'ont pas de vertu en elles-mêmes et que les ressorts de la croissance et les formes de distribution déterminent la taille et les caractéristiques du marché qu'elles sont censées satisfaire. Bien que les industries se multipliaient, la croissance demeurait tirée par la « rente ». Celle-ci augmentait sensiblement en raison des besoins considérables des pays industrialisés, mais sa distribution fondamentalement inégalitaire a permis seulement l'extension d'une classe moyenne formée de fonctionnaires et de commerçants, et l'élévation de son niveau de vie. Elle fut à l'origine du développement du marché automobile. Mais en l'absence d'une distribution généralisée et faiblement hiérarchisée qui aurait permis l'émergence d'une demande de masse et le passage à un mode de croissance fondé sur l'activité industrielle, les perspectives des marchés latino-américains étaient en fait limitées.

Par ailleurs, malgré des taux d'incorporation de pièces locales élevés, la balance commerciale automobile de ces pays est restée déficitaire, en raison des machines à acheter, des composants qui restaient à importer et des redevances à payer (Maxcy, 1982). Les résultats de la politique de substitution des importations étant minces, Brésil, Argentine et Mexique demandèrent, au début des années 70, aux firmes implantées de compenser par des exportations de voitures leurs importations de machines et de pièces, les incitant à le faire par différents avantages. L'Argentine a accordé de fortes subventions, le Brésil a proposé

d'abaisser le taux d'incorporation de pièces locales en échange d'un accroissement des exportations, le Mexique a offert des avantages fiscaux.

Au cours des années soixante, la création d'une zone de libre-échange latino-américaine n'avait pas donné de résultats, chaque pays finalement essayant de constituer son industrie automobile. Durant la période 1967-1973, il y eut quelques accords de complémentarité entre pays s'entendant pour échanger des composants ou se spécialiser sur certains éléments.

#### **4.2. Les pays communistes se lancent dans la production en masse de véhicules particuliers**

Après l'échec de la politique de développement d'une industrie automobile par leurs propres forces, l'URSS et la Pologne, suivies par la Roumanie, la Bulgarie et la Yougoslavie, adoptent au milieu des années soixante une politique de transfert de technologies avec obligation de compensation, afin de produire en masse des véhicules particuliers. Ils achetèrent à Fiat<sup>35</sup>, Renault<sup>36</sup> et Citroën<sup>37</sup>, des licences de modèles en fin de vie, ainsi que les outillages et les équipements nécessaires pour les fabriquer. En contrepartie, ces firmes devaient acheter des composants fabriqués localement pour leurs propres modèles.

La Pologne et l'URSS obtiendront même de Fiat de pouvoir exporter des véhicules montés. L'accord de 1972 avec la Pologne prévoyait l'arrêt de la production en Italie d'un modèle de bas de gamme, la 126, et sa reprise en Pologne avec la possibilité pour ce pays de l'exporter dans 40 pays, à l'exclusion de l'Italie.

C'est Fiat qui a réalisé l'opération la plus importante avec URSS. En 1965, l'URSS produisait seulement 196.000 véhicules particuliers, pour l'essentiel des Moskvish, dérivée des plans pris chez Opel à la fin de la guerre. Fiat a tout fourni, de la licence d'un modèle de voiture familiale, la 124, adaptée aux conditions climatiques locales, jusqu'à la construction de l'usine pour la produire, l'usine Avtovaz à Togliattigrad. Cette usine d'une capacité de 700.000 véhicules/an était probablement le plus gros complexe automobile du monde, intégrant pratiquement toutes les fabrications, à l'exception des pneus, des vitres et de quelques composants électriques et mécaniques. Elle ouvrit ses portes en 1970. Une demande intérieure de masse existait, étant donné l'importante épargne des ménages (Chanaron, 1998). Les ingrédients de la production fordienne étaient apparemment réunis. La production soviétique de véhicules particuliers s'éleva rapidement. Elle dépassa pour la première fois la production de véhicules utilitaires en 1972: avec 0,73 million contre 0,60. En 1974, elle dépassa le million, avec 1,12 million d'unités. Tout indiquait que l'URSS avait réalisé la production fordienne typique.

---

35. Fiat avait signé dès 1954 un accord de licence et d'assistance technique avec la firme yougoslave Zastava. Puis en 1968, il entra dans le capital à hauteur de 16,5%. Le nouvel accord prévoyait l'achat de composants par Fiat. Zastava essaya de développer sa propre capacité de conception. Avec la Pologne, Fiat avait des relations qui remontaient aux années trente. En 1966, il lui vendit la licence de production de la 125.

36. Renault a été le deuxième constructeur européen à s'engager à l'Est: d'abord en Roumanie en 1967 sur la base d'une règle de compensation. Il passa un contrat d'assistance technique à Moskvitch.

37. Citroën signe un accord avec la firme yougoslave, Cimos, en 1972 pour le montage local d'un modèle et la production de composants en échange, avec transfert de chaînes de montage.

Les résultats paraissent alors tout aussi prometteurs pour la Pologne, dont la production de véhicules particuliers passe de 28.000 en 1965 à 120.000 en 1973, et pour la Yougoslavie, dont le nombre de véhicules produits monte de 35.000 à 125.000. En revanche celle de la République Démocratique Allemande et de la Tchécoslovaquie qui étaient nettement plus avancées progressent un peu moins vite: de 95.000 à 148.000, de 80.000 à 166.000.

Les constructeurs européens ont certainement poussé à l'intégration régionale des Pays de l'Est. Pour eux, seul comptait la rentabilité finale de l'affaire. (Maxcy, 1982 179). Les constructeurs américains et japonais n'ont rien fait. Non pas qu'ils n'aient pas essayé. Ford-USA était partant pour la construction de l'usine de camions à Kama. Mais l'opposition du gouvernement américain laissa la voie libre à Renault. Pour les mêmes raisons, Ford-Europe ne signa pas un contrat avec le gouvernement roumain. General Motors renonça aussi en Pologne, mais dans ce cas-là ce fut pour ne pas avoir trouvé les financements internationaux qu'il recherchait, semble-t-il. Dans le projet de contrat, General Motors acceptait de faire spécialement un modèle de camionnette, dont la Pologne aurait eu la vente exclusive à l'Est et que General Motors commercialiserait à l'Ouest pour une quantité de 15 à 18.000 unités. Pour la première fois un constructeur américain acceptait de procéder à un transfert de technologie sans avoir le contrôle de la firme bénéficiaire.

#### 4.3. La Corée du Sud: de la substitution des importations vers l'industrie nationale

L'économie coréenne décolle au milieu des années soixante. L'autosuffisance alimentaire est acquise. Les exportations de produits d'habillement augmentent. Le taux de croissance se situe à près de 8% l'an jusqu'en 1974, malgré un ralentissement en 1970-2.

L'assemblage automobile est relancé en 1966 par le gouvernement, mais avec des objectifs annuels de taux d'intégration, qui devait atteindre 100% en 1974<sup>38</sup>. La société Shinjin<sup>39</sup> a été autorisée à assembler la Corona de Toyota, qui lui fournit savoir-faire et machines. Hyundai Motor a été créé en 1967 pour l'assemblage de la Cortina, sous licence avec l'assistance technique de Ford-Allemagne. Kia produisait des petits utilitaires de deux et trois roues. Asia Motor, créé en 1965, a abandonné assez vite l'assemblage de la Fiat 124, pour se consacrer aux véhicules utilitaires. Il passera sous le contrôle de Kia en 1976<sup>40</sup>.

L'objectif d'intégration de 100% ne fut pas atteint, mais la Corée parvint cependant en 1974 au taux enviable de 70%. En revanche, les volumes de production espérés ne purent être réalisés, en raison du ralentissement de la croissance en 1970-2, et aussi de la hausse des prix des voitures, induite par les taux d'intégration plus élevés de pièces locales imposés par le gouvernement<sup>41</sup>. En 1974, la production automobile n'était que 32.356 véhicules, dont seulement 9.230 véhicules particuliers. Plus grave encore pour la politique gouvernementale de long terme, l'indépendance des constructeurs nationaux fut menacée.

38. Le retard pris dans l'accroissement des taux d'intégration a poussé le gouvernement à accorder à partir de 1969 des avantages divers aux firmes respectant le programme.

39. Cette entreprise, comme la société Shibal, avait commencé en 1954 à reconstruire des véhicules militaires et à fabriquer quelques composants. Elle fabriqua même une limousine de sa conception en 1963.

40. Le taux d'intégration atteindra 68% en 1974. Les développements qui suivent ont beaucoup bénéficié des contributions de Myeong-Kee Chung (1996) à l'ouvrage GERPPISA sur les trajectoires de firmes et des analyses de longue période de Jean-Philippe Rennard (1993).

41. Malgré des coûts de main-d'œuvre nettement plus bas, les pièces fabriquées localement revenaient beaucoup plus chères, en raison de la faiblesse des volumes.

Toyota retira brutalement à Shinjin en 1972 la licence d'assemblage qu'il lui avait accordée, à la suite, semble-t-il, de pressions de la Chine menaçant de boycotter les firmes étrangères investissant en Corée et à Taiwan. Shinjin et le gouvernement coréen n'eurent d'autre choix que d'accepter les conditions que General Motors mit pour l'assemblage de la Chevrolet et la Rekord, à savoir de prendre 50% du capital de l'entreprise. Shinjin devint General Motors Korea. Hyundai Motor, le deuxième et seul autre constructeur de véhicules particuliers, faillit se retrouver dans une situation semblable. L'usine de 12.000 véh/an de capacité qu'il avait ouvert à Ulsan en 1968, employant près de 2.500 salariés, vit sa montée en volume brutalement arrêtée par la chute de la demande. Le taux d'utilisation des capacités tomba à 25 %. Hyundai licencia le tiers de sa main-d'oeuvre <sup>42</sup>. En difficulté, il proposa à nouveau à Ford de prendre une part minoritaire de son capital. Mais les objectifs des deux négociateurs étaient totalement opposés. Hyundai voulait que Ford lui permette d'acquérir la capacité de produire des moteurs et l'aide à exporter, aux États-Unis notamment. Ford voulait faire de Hyundai une filiale locale, comme General Motors avait réussi à le faire avec Shinjin, afin d'être présent en Corée lorsque le marché intérieur décollerait.

Il semble que les mésaventures des deux constructeurs nationaux aient convaincu le gouvernement coréen, non pas de revenir à une politique plus modeste, mais au contraire d'accélérer le processus d'acquisition de la maîtrise technologique de la conception et de la production automobile et de promotion d'une industrie nationale.

### **Conclusion. Les firmes n'ont pas la même capacité à faire face aux incertitudes du marché et du travail**

L'enrichissement et la hiérarchisation modérée des revenus des trente glorieuses avaient conduit nombre de constructeurs, à changer de stratégie de profit, en passant notamment des stratégies de « volume » (Ford, Volkswagen), de « diversité et flexibilité » (Austin, Morris, Nissan, Fiat, Renault), de « réduction des coûts à volume constant » (Peugeot), et « innovation et flexibilité » (Chrysler, Citroën), à la stratégie « volume et diversité » inventée et développée avec succès par General Motors grâce à la construction du modèle sloanien. Mais, tous ne le firent pas. Toyota garda la stratégie de « réduction des coûts à volume constant », malgré les économies d'échelle devenues possibles. Honda alla chercher à l'international les conditions de viabilité de sa stratégie « innovation et flexibilité ». Les constructeurs spécialistes européens (Mercedes, BMW, Volvo, Saab etc.) s'adaptèrent à une clientèle haut de gamme moins riche qu'autrefois.

La réussite des modes de croissance nationaux à distribution du revenu coordonnée dans les trois pôles mondiaux portait en elle de nouvelles incertitudes, tant du côté du marché que du côté du travail. Aux Etats-Unis, l'accès du marché automobile au stade du renouvellement privait les constructeurs de la croissance de la demande à la source des économies d'échelle et des gains de productivité précédemment redistribués en pouvoir d'achat des salaires et remettait en cause le compromis social antérieur. En Europe continentale et dans

---

42. Alors que dès la première année de fonctionnement plein, en 1969, la production de Hyundai était montée à 6.242 véhicules particuliers et 1.590 véhicules utilitaires, elle est tombée de 1970 à 1972 à 2.500 véhicules particuliers environ et à 1500 utilitaires.

une moindre mesure au Japon, c'est l'accès rapide au plein emploi qui permit aux salariés de dénoncer préocement les contreparties en termes de conditions de travail de l'augmentation généralisée des revenus.

À la veille du premier choc pétrolier, la convergence vers le modèle sloanien des constructeurs automobiles n'était donc pas réalisée. Plus encore, General Motors, qui incarnait jusqu'alors ce modèle, ne parvenait pas à l'adapter à un contexte de croissance ralentie et à un marché automobile devenu de renouvellement. Les difficultés rencontrées n'impliquaient pas qu'elles ne puissent être surmontées dans le cadre des modes de croissance nationaux existants. Des solutions s'esquissaient. Mais les États-Unis ont considéré alors que la pénétration de leur marché intérieur par des firmes étrangères avait essentiellement pour origine la sous-évaluation des monnaies des autres pays. La remise en cause du régime de change entre monnaies allait déclencher par des voies imprévues la crise de 1974.

## Bibliographie

Auer, P. et Riegler, C.H. *Le post-taylorisme. L'entreprise comme lieu d'apprentissage du changement organisationnel*, Paris, 1990.

Belis-Bergouignan, M.C., Lung, Y. (1994), « Processus de diversification et flexibilité productive dans l'industrie automobile japonaise; Toyota & Nissan », *Actes du GERPISA*, n°12, décembre, pp. 13-41.

Berggren, C. (1998), « A Second Comeback and a Final Farewell? The Volvo Trajectory, 1973-1994 », in Freyssenot M., Mair A., Shimizu K., Volpato G., eds (1998), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of World's Automobile Producers*, Oxford, Oxford University Press, pp. .

Bhaskar K. (1980), *The Future of the World Motor Industry*, New York, Nichols publications

Boyer R., Freyssenot M. (1999 c), « General Motors et Chrysler surpassent Ford... en inventant de nouvelles stratégies de profit et de nouveaux systèmes de production, 1920-1939 », *GERPISA*, 1999, 31 p. Édition numérique, freyssenot.com, 2006, 500 Ko.

Boyer R., Freyssenot M. (1999 d), « La diversité des modes de croissance nationaux de l'après-guerre et les stratégies de profit poursuivies par les constructeurs automobiles, 1945-1974 », *GERPISA*, 1999, 42 p. Édition numérique, freyssenot.com, 2006, 550 Ko.

Boyer R., Freyssenot M. (1999 e) « Le modèle sloanien a-t-il été le [i]one best way[/i] des Trente Glorieuses », *GERPISA*, Paris, 1999, 52 p. Édition numérique : freyssenot.com, 2006, 660 Ko.

Boyer R., Orlean A. (1990) : Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoires. D'Henry Ford au fordisme, *Revue Economique*, Vol. 42, n° 2, Mars, p. 233-272.

Charron E. (1998), in Boyer, R., Charron E., Jurgens U. et Tolliday S., eds (1998), *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford, Oxford University Press.

Chung M.-K. (1998), « In Search of A World Position : The Trajectory of Hyundai », in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G., eds, *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of World's Automobile Producers*, Oxford, Oxford University Press, 476 p.

Davie A. (1987), « L'évolution du rapport salarial chez Austin-Rover », in Freyssenet M. (dir.), *Pertinences et limites de la notion de rapport salarial dans le cas du secteur automobile*, GERPISA, Paris, p. 306-349.

Ellegard K. (1995), 'Informations about Uddevalla Re-Opening', in *Lettre du GERPISA*, n°91, février, p. 9

Flynn M. S. (1998), « The General Motors trajectory : Strategic Shift or Tactical Drift », in Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G., *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of World's Automobile Producers*, Oxford University Press, Oxford, pp 179-210.

Freyssenet M. (1979), « Division du travail et mobilisation quotidienne de la main-d'œuvre. Les cas Renault et Fiat », CSU, Paris, 421 p.

Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G., eds (1998), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of World's Automobile Producers*, Oxford, Oxford University Press, 476 p.

Frybourg, M., Prud'homme, R. (1984), *L'avenir d'une centenaire: l'automobile*, Presse Universitaire de Lyon, Lyon.

Hanada M. (1994), « Modalités de la fixation des salaires au Japon et en France. Étude du bulletin de paie de Nissan et de Peugeot », in *Japan in extenso*, n° 31.

Hanada M. (1998), « Nissan : Restructuring to regain Competitiveness », in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G., eds (1998), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of World's Automobile Producers*, Oxford, Oxford University Press, pp 91-109.

Jetin B. (1999), « The Historical Evolution of Product Variety in the Automobile Industry: An International Comparative Study », in Lung, Y., Chanaron, J.J., Fujimoto, T., Raff, D, *Coping With Variety. Flexible Productive Systems for Product Variety in the Auto Industry*. Londres, Ashgate.

Loubet J.L. (1990), *Automobiles Peugeot. Une réussite industrielle, 1945-1974*,, Economica, 469 p.

Loubet J.L. (1995), *Citroën, Peugeot, Renault et les autres*, Le Monde-Éditions, Paris.

Mair, A. (1994). *Honda's. Global Local Corporation*, Saint Martin Pres, New York.

Mair, A. (1998), 'From BLMC to Rover Group : the Search for a Viable British Model', in Freyssenet et alii, *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of World's Automobile Producers*, Oxford, Oxford University Press.

Mautort (de), L. (1980), « Concurrence internationale et norme de production dans l'industrie automobile », CEPPII, Paris.

Maxcy G. (1981), *The Multinational Motor Industry*, London. Traduction française (1982), *Les multinationales de l'Automobile*, Paris, Flammarion.

Rennard J-Ph. (1993). *Industrialisation tardive et nouvelles approches de l'économie mondiale. Le cas de l'industrie automobile en République de Corée*, Irep-D. Grenoble.

Roos D., Altshuler A. , eds (1984), *The Future of the Automobile*, Boston. Traduction française, (1985), *L'avenir de l'automobile*, Economica, Paris.

Sakiya, T. (1990), *Honda Motor. Tle Men, the Management, the Machines*, New York, Kodansha International. Première édition en japonais: 1982.

Shimizu K. (1993), « Trajectoire de Toyota. Rapport salarial et système de production », *Actes du GERPISA*, n° 9.

Shimizu K. (1999), *Le Toyotisme*, Paris, Repères, La Découverte.

Shimizu, K., Shimokawa, K. (1998), « The Unique Trajectory of Mitsubishi Motors », in Freyssenet, M., Mair, A., Volpato, G., Shimizu, K. (eds), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Oxford University Press, Oxford.

Shimokawa K. (1993). From The Ford System To The Just In Time Production System. *Japanese Yearbook on Business History*, N° 10, p. 83-105.

Shimokawa, K. (1994), *The Japanese Automobile Industry, A Business History*, Londres, The Athlone Press, 187 p.

Streeck W. (1992), « Productive constraints : on the institutional conditions of diversify quality production », *Social Institutions and Economic Performance*, Sage, Londres.

Toliday S. (1991), *Rethinking The German Miracle: Volkswagen in prosperity and crisis, 1939-1992*. The Business History Seminar, Harvard Business School.

Volpatto G. (1983), *L'industria automobilistica internazionale*, Padova, Cedam.