

*Janvier 2008*

***Recherches & Régulation Working Papers***

**8. NON PAS UN... MAIS TROIS  
MODÈLES PRODUCTIFS,  
1974-1985**

Robert Boyer

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

Michel Freyssenet

<http://freyssenet.com>

RR série K 2008-8

[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.

# **NON PAS UN... MAIS TROIS MODÈLES PRODUCTIFS, 1974-1985**

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

## **Introduction. Résurgence du modèle sloanien hors des États-Unis et réussite exemplaire des modèles toyotien et hondien**

Les mesures monétaires prises à l'initiative des États-Unis ont conduit aux chocs pétroliers par des enchaînements inattendus et à la cassure du rythme de la croissance mondiale, provoquant la confrontation des modes de croissances nationaux, à travers la concurrence que les firmes ont due se livrer sur le marché international pour y trouver les volumes supplémentaires que ne leur offrait plus leur marché intérieur et pour apporter à leur pays les devises nécessaires au paiement de la facture énergétique.

Cette confrontation a mis en crise les compromis salariaux des pays dont la croissance était jusque-là tirée par la consommation des ménages bénéficiant du partage institutionnalisé et coordonné des gains de productivité: c'est-à-dire aux États-Unis, en France et en Italie. Elle a accentué les disparités salariales en Grande-Bretagne. Tous les constructeurs de ces pays ont successivement connu une crise financière, quelle qu'ait été la stratégie de profit qu'ils poursuivaient. Certains d'entre eux, lourdement endettés, n'ont pu la surmonter et ont été rachetés par d'autres, tel Citroën par Peugeot. Les autres constructeurs ont dû procéder à un abaissement drastique de leur point mort et changer complètement leur relation salariale, à la faveur du changement de mode de croissance et de distribution du revenu de leur pays d'appartenance.

En revanche, les firmes des pays, où la croissance du pouvoir d'achat était liée depuis longtemps à la compétitivité à l'exportation, comme en République Fédérale Allemande, au Japon et en Suède, n'ont pas eu à procéder à de tels bouleversements des règles du jeu. Leurs compromis salariaux étaient déjà adéquats à la nouvelle donne internationale. Cette adéquation a été un facteur décisif pour la réussite de la transplantation du modèle sloanien chez Volkswagen et pour l'épanouissement et la révélation des modèles toyotien et hondien, confondus alors aux États-Unis et en Europe en un même modèle appelé « japonais ».

Toutefois l'appartenance à la République Fédérale Allemande et au Japon n'a pas été une condition suffisante de réussite pour tous les constructeurs de ces pays: comme l'ont montré les difficultés de Toyo Kogyo (futur Mazda), Nissan, Mitsubishi, Isuzu, Suzuki au Japon, et Volvo et Saab en Suède. Ces constructeurs ne sont pas parvenus en effet à remplir la deuxième condition essentielle de la performance: à savoir construire un compromis de gouvernement de l'entreprise permettant de mettre en cohérence la configuration socio-productive de la firme avec la stratégie de profit poursuivie. Tels sont les enseignements essentiels que le présent texte développe.

Au milieu des années soixante-dix, beaucoup pensèrent que la confrontation entre constructeurs ne se ferait pas principalement sur leurs marchés respectifs, mais sur les marchés des pays brutalement enrichis par l'envolée des cours des matières premières, particulièrement le pétrole. Beaucoup ont espéré que ces marchés prendraient le relais de la croissance brisée des pays industrialisés. Aussi ils s'y précipitèrent nombreux. L'espoir fut de courte durée. Plusieurs projets n'eurent pas le temps de se concrétiser ou furent interrompus. L'appréciation du dollar et la montée des taux d'intérêt au début des années quatre-vingt ont fait exploser la dette des pays en voie d'industrialisation, cassant la croissance de ces pays à leur tour. Dès lors la confrontation des firmes et des modèles productifs allait devoir se faire sur les marchés des pays industrialisés. Il n'y avait plus d'autres solutions que d'essayer prendre des parts de marchés aux autres. Les exportations des firmes ayant une stratégie de profit pertinente et un modèle cohérent augmentèrent tellement, qu'elles provoquèrent des réactions protectionnistes, particulièrement aux États-Unis et dans certains pays européens au début des années quatre-vingt, obligeant les firmes les plus exportatrices, particulièrement les constructeurs japonais, à s'implanter dans les pays ayant instauré des barrières douanières, pour pouvoir continuer à y accroître leurs ventes.

Le flux quasi exclusif des investissements automobiles américains vers l'Europe et le Japon de la fin des années soixante a été rééquilibré par des flux allant de l'Europe et du Japon vers les États-Unis à la fin des années soixante-dix et surtout dans les années quatre-vingt. Loin de correspondre à une contre-offensive européenne ou japonaise sur le territoire américain, ils ont donc été essentiellement le résultat du changement des parités entre le dollar et les autres monnaies et des diverses mesures protectionnistes prises par les États-Unis.

À cette modification de la géographie de l'industrie automobile mondiale, s'en est ajoutée une autre. À défaut d'être le relais de la croissance des pays industrialisés, certains pays tiers commencèrent à jouer un rôle nouveau: celui de pion dans la confrontation entre les premiers. Les firmes américaines tentèrent de contrer la concurrence des firmes japonaises en faisant fabriquer les modèles de voiture les moins rentables à produire aux États-Unis dans des pays à faibles coûts de production (Mexique, Corée du Sud, etc.). Toutes les firmes essayèrent de contourner les barrières instaurées en s'implantant dans des pays tiers (Mexique, Corée du Sud, Canada, Espagne, Grande-Bretagne, etc.), ayant des accords commerciaux avec les pays qui se protégeaient, pour réexporter leur production vers ces derniers. Nombre de ces pays tiers encouragèrent bien sûr ces implantations, qui pouvaient relancer une croissance mise à mal par le poids de la dette. Certains, comme la Corée du Sud essentiellement, saisirent l'occasion pour obtenir de nouveaux transferts de technologie, dans la perspective de la construction d'une industrie automobile nationale.

La confrontation des modes de croissance et de distribution des revenus des pays et des modèles productifs des firmes a donc modifié leurs rapports concurrentiels, tant du point de vue des règles qui les régissent, que des espaces où ils s'exercent.

## **1. LA CROISSANCE MONDIALE CASSÉE: CONSÉQUENCE ININTENTIONNELLE DE LA GESTION DE LA CRISE DU MODE DE CROISSANCE ET DU MODÈLE SLOANIAN AUX ÉTATS-UNIS**

Les États-Unis ont considéré à la fin des années soixante que la surévaluation du dollar due aux parités fixes entre monnaies et à l'inflation sévissant dans nombre de pays était la cause essentielle de la perte de compétitivité de l'industrie américaine et de l'augmentation des importations. Le déficit commercial, auquel contribuait fortement l'automobile, a été une des raisons de l'abandon de la parité-or en 1971 et de l'instauration des changes flottants en 1973. Mais la baisse du dollar, qui en est résultée, a provoqué la chute des revenus des pays pétroliers. Ces derniers, organisés dans l'OPEP, réagirent, à l'occasion d'événements politiques, par le quadruplement du prix du baril de pétrole en dollar constant.

Ce premier choc pétrolier, au-delà de la récession immédiate et brève qu'il a provoquée, a cassé durablement la croissance économique dans de nombreux pays, alors que les marchés d'équipement des ménages, et tout particulièrement les marchés automobiles, n'étaient pas arrivés au stade du renouvellement, comme celui des États-Unis. Il a amplifié l'inflation, particulièrement dans les pays où les salaires étaient indexés sur les prix à la consommation. Il a déstabilisé les modes de croissance « consommateur et coordonné »<sup>1</sup>, à la fois parce qu'il a arrêté les gains de productivité redistribuables en pouvoir d'achat et parce qu'il a obligé les pays qui les avaient adoptés à s'extravertir pour payer leur facture pétrolière. Les constructeurs automobiles français et italiens ont eu à faire face, non seulement au problème qui était celui des constructeurs américains depuis le milieu des années soixante, à savoir comment demeurer profitable dans un marché diversifié devenu de renouvellement, mais également au problème d'une concurrence internationale fortement accrue, qui les a empêchés de répercuter entièrement la hausse du prix des matières premières sur le prix des véhicules.

Les mesures monétaires et le premier choc pétrolier n'ont pas seulement cassé la croissance mondiale et provoqué la confrontation des modes de croissance nationaux et des modèles productifs. Ils ont aussi contribué à remettre en cause les structurations en cours des industries automobiles. Il en a été ainsi de l'Association Peugeot-Renault en France. Les liens tissés entre les deux firmes depuis 1966 n'ont pas été en effet suffisants pour qu'elles trouvent une réponse commune à la crise de Citroën en 1974. L'implantation de Chrysler en Europe a été également compromise.

---

1. Le mode de croissance national « consommateur et coordonné » se caractérise par une croissance tirée par une consommation s'étendant et se développant en raison d'une distribution nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée des gains de productivité sous forme d'augmentation du pouvoir d'achat des salaires (Boyer, Freyssenet, 1999 d).

### 1.1. Les tentatives pour maintenir les modes de croissance et de distribution des revenus de l'après-guerre

Les pays qui étaient déjà orientés vers l'exportation ont dû en accroître le volume, notamment ceux qui étaient totalement privés de matières premières comme le Japon. Mais ils étaient en quelque sorte préparés à affronter une accélération de l'interpénétration des économies et à en tirer parti. Leurs compromis salariaux ont pu s'adapter sans conflits politiques et sociaux majeurs, dans la mesure où ils étaient déjà basés sur la compétitivité internationale, soit à travers des produits spécialisés comme dans le cas de la République Fédérale Allemande et la Suède <sup>2</sup>, soit à travers des produits moins chers et plus adaptés aux tendances nouvelles de la demande comme dans le cas du Japon. Les stratégies de profit et les compromis de gouvernement des firmes automobiles de ces pays restaient pertinents.

En revanche, les compromis salariaux des pays, qui avaient adopté un mode de croissance autocentrée fondé sur la distribution des gains de productivité internes en pouvoir d'achat, notamment les États-Unis, la France et l'Italie, entraient en contradiction avec la nouvelle donne internationale. La brutale augmentation du chômage a alourdi les prélèvements obligatoires. L'indexation des salaires sur l'inflation et diverses autres règles ont entraîné mécaniquement une forte augmentation des masses salariales au moment où les marges bénéficiaires des entreprises se réduisaient en raison de la concurrence et où la clientèle se faisait plus exigeante en matière de qualité et de diversité, le marché devenant un marché d'offres. Des voix patronales commencèrent à s'élever pour remettre en cause les compromis salariaux antérieurs, qui devinrent au contraire aux yeux des salariés des acquis sociaux. En peu d'années, les positions respectives ont été complètement inversées: les compromis salariaux étaient dans la période précédente, on s'en souvient, dénoncés par les salariés en raison des contreparties en matière de contenu du travail, alors qu'ils étaient défendus par les employeurs. Ces conflits qui ont commencé à s'amplifier à partir de 1978 n'ont pas été des conflits d'intérêt à courte vue.

La confrontation mondiale des modes de croissance nationaux et des modèles productifs n'était pas en effet inéluctable. Il y avait et il y eût de fait des tentatives pour l'éviter, ou tout au moins pour en réduire les conséquences sur le mode de distribution des revenus, malgré la crise pétrolière et la croissance ralentie. Plusieurs moyens étaient possibles et combinables pour être en mesure de conserver un mode de croissance « consommateur et coordonné » avec distribution du revenu fondé sur la productivité intérieure: réduire la dépendance énergétique, relancer la croissance mais à une échelle régionale, répondre à des besoins nouveaux ou insatisfaits par l'innovation en matière de biens et de service, conclure des accords d'auto-limitation réciproque entre pays industrialisés, s'engager dans le co-développement avec des pays producteurs de matières premières.

---

2. La crainte de délocalisations se manifesta néanmoins clairement. En Suède des lois furent votées en 1974 imposant un agrément gouvernemental pour tout investissement direct à l'étranger.

Les pays concernés ont bien sûr, comme les autres, pris des mesures pour réduire le plus possible leur dépendance énergétique, en économisant le carburant et en accélérant leur programme électro-nucléaire, et pour sécuriser leurs approvisionnements extérieurs <sup>3</sup>. Mais il fallait du temps pour que des effets significatifs se fassent sentir sur la balance commerciale.

Les pays membres de la Communauté Européenne ont essayé d'en accélérer la construction. Ils ont cherché à contenir les variations de taux de change entre monnaies au sein d'un « serpent monétaire », à accélérer l'harmonisation des réglementations, et à coordonner les politiques économiques, pour endogénéiser la croissance au niveau régional. Mais les changements de majorité politique intervenus en leur sein n'ont pas permis de surmonter en temps voulu leurs intérêts divergents et leurs différences structurelles.

Les gouvernements ont cherché à impulser de nouveaux secteurs d'activité. Des firmes <sup>4</sup> ont diversifié leurs productions vers des biens à fort potentiel de croissance, comme l'électronique, l'aéronautique, l'agro-alimentaire ou les activités de loisir. Mais ces investissements à rentabilité différée sont entrés, à quelques exceptions près, en contradiction avec les investissements nécessaires pour faire face à la concurrence immédiate. Quant aux accords d'auto-limitation entre pays industrialisés, il n'y eût guère que la Grande-Bretagne à négocier avec le Japon en 1975 une limitation à 11% de son marché automobile intérieur. L'Italie appliqua le quota d'importation de voitures japonaises fixées à quelques milliers dans les années soixante. La France fixa unilatéralement en 1977 un taux de 3%.

Enfin, à défaut d'accords de co-développement avec des pays producteurs de matières premières brutalement enrichis, de nombreuses firmes, et particulièrement les constructeurs automobiles, nourrirent l'espoir que les marchés de ces pays relâieraient la demande des pays industrialisés. Le Mexique, le Brésil, le Venezuela, l'Iran, le Nigeria, l'Indonésie notamment se lancèrent dans de vastes programmes industriels. Dopés par les prêts que les banques internationales n'hésitaient plus à leur accorder, ils connurent effectivement un boom économique qui attira de nombreux investisseurs, en particulier des constructeurs automobiles. Fiat ouvrit en 1976 une usine à Belo Horizonte au Brésil <sup>5</sup>. Volkswagen racheta les filiales argentine et brésilienne de Chrysler, alors que celles du Venezuela et de Colombie le furent par General Motors <sup>6</sup>. Renault et PSA signèrent, respectivement en 1975 et 1977, des accords avec l'Iran pour produire chacun 100.000 véh/an. Pas moins de vingt constructeurs soumissionnèrent aux appels d'offre successifs du Nigeria <sup>7</sup>, qui retint Peugeot et Volkswagen pour les voitures particulières, British-Leyland, Daimler-Benz, Fiat et Steyr-Daimler-Puch pour les véhicules industriels, Nissan, Mitsubishi, Toyo Kogyo, Isu-

---

3. À partir de 1973, le Japon a investi dans les industries primaires en Asie, en Australie et au Canada pour sécuriser ses approvisionnements en matières premières.

4. Cela fut notamment le cas, parmi les constructeurs automobiles européens, de Volkswagen, Volvo, Renault, Fiat.

5. Fiat rompit ainsi l'accord qu'il avait conclu avec Volkswagen en 1953, selon lequel Fiat se réservait l'Argentine et Volkswagen le Brésil. Volkswagen réagit en rachetant en 1979 Chrysler Argentina (Maxcy, 1982, 136).

6. L'Argentine, moins dotée en matières premières et passant de l'instabilité politique à la dictature militaire, fit l'objet à la fois de désinvestissements, de la part de Chrysler bien sûr, en raison des difficultés financières de cette firme, mais surtout de General Motors en 1978 après 53 ans de présence. En revanche, Ford, Volkswagen et Daimler-Benz investirent. Fiat et PSA, plus prudents, s'associèrent dans une société conjointe à part égale pour produire dans la même usine leurs modèles et pour mettre en commun leurs approvisionnements.

7. Peuplé de près de 100 millions d'habitants, le Nigeria imposait aux constructeurs de constituer des sociétés conjointes avec participation minoritaire, offrant seulement des tarifs douaniers protecteurs.

zu et Peugeot pour les utilitaires légers. L'Indonésie <sup>8</sup> interdit en 1974 l'importation de véhicules montés et favorisa l'assemblage des véhicules utilitaires principalement. Les modèles de pas moins de 27 marques différentes y ont été montés (CCFA 1981, 187)! Mais la croissance du marché automobile de ces pays fut paradoxalement cassée par le deuxième choc pétrolier, alors que le premier l'avait fortement accélérée.

Cette courte période a toutefois modifié la géographie de l'industrie automobile. Nombre de ces pays et d'autres ajoutèrent à l'exigence d'intégration locale, l'obligation de compenser les importations d'équipements, de licences et brevets, par des exportations de pièces détachées, de véhicules, voire de produits très divers <sup>9</sup>. C'est ainsi que le Mexique publia en 1977 des décrets demandant aux constructeurs d'équilibrer leur balance commerciale. Les filiales brésiliennes de Ford, General Motors, Volkswagen et Fiat fournirent à partir de 1976 leurs usines européennes ou canadiennes, en moteurs notamment. Les volumes restèrent modestes. Un des obstacles était l'obligation de créer dans chaque pays des usines de composants, limitant considérablement les économies d'échelle. C'est pourquoi les constructeurs ont soutenu les efforts de constitution de zones de libre-échange régionales pour que le marché atteigne la dimension permettant les économies d'échelle suffisantes. À défaut, ils poussèrent à des accords de complémentarité entre pays, chaque pays se spécialisant dans un composant. Toutes ces tentatives échouèrent. Seuls les pays andins, le Pérou, la Bolivie, le Venezuela, l'Equateur et la Colombie parvinrent en 1979 à signer un Pacte, qui créait un marché automobile unique évalué à 300.000 véh/an et qui répartissait les productions des composants entre les États membres.

Les faibles économies d'échelle permises à la production locale par des marchés trop restreints furent à l'origine de la croissance des importations de voitures montées, notamment japonaises. Ainsi, les constructeurs japonais avaient réussi à prendre 40% du marché australien au détriment des firmes installées dans le pays, malgré des droits de douanes de 45%. Le gouvernement australien décida de recourir aux quotas d'importation. Nissan et Toyota décidèrent alors de s'implanter, malgré une exigence de 80% de taux d'incorporation de pièces locales. Mitsubishi prit d'abord 30% de la filiale de Chrysler, avant de la racheter entièrement. British Leyland s'était retiré en 1974.

Les pays en voie d'industrialisation privés de matières premières, qui avaient misé leur croissance sur l'exportation de biens manufacturés, comme la Corée du Sud, étaient, plus encore que les pays industrialisés autocentrés, déstabilisés. N'ayant guère d'autres solutions, ils saisirent l'occasion de la plus grande ouverture des pays industrialisés pour se lancer dans de nouveaux plans très ambitieux de développement d'industries exportatrices. Leur endettement s'éleva à des niveaux bien supérieurs aux normes communément admises dans les pays développés. Cet endettement, comme l'exportation de leurs produits, fut cependant accepté par les États-Unis, principalement, afin d'éviter des crises sociales et poli-

---

8. Avec le boom pétrolier et la diversification par les pays consommateurs des sources d'approvisionnement, l'Indonésie est devenue un pays « rentier »: les exportations atteignant 20% du PIB, les produits pétroliers en représentant les trois quarts, contre un tiers auparavant. L'Indonésie (198 millions d'habitants en 1994) a eu les moyens de financer un puissant secteur industriel public à l'abri de la concurrence étrangère et d'orienter le secteur privé à travers les banques sous contrôle. Suharto, qui a remplacé Soekarno, instaura un « Nouvel Ordre » s'appuyant sur une élite militaire et technocratique dominant la vie économique. L'Indonésie parviendra par ailleurs à l'auto-suffisance alimentaire et à scolariser largement sa population.

9. C'est ainsi que l'on vit des constructeurs acheter ou produire localement des produits agro-alimentaires pour les exporter vers les pays industrialisés en compensation de leurs importations.

tiques, susceptibles de les faire basculer dans le camp communiste. La fuite en avant de ces pays n'était viable que si la croissance des exportations demeurait plus forte que celle de la dette (Bouteiller, Fouquin 1995). Quant aux pays pétroliers du Moyen-Orient à faible population, ils recyclèrent une partie de leurs pétro-dollars dans les pays industrialisés, certains en prenant des participations dans des groupes automobiles.

La politique de complémentarisation régionale des *Big Three* dans l'Asie du sud-est a commencé à se concrétiser à partir de 1974. Cette année-là General Motors a mis en service aux Philippines une usine d'une capacité annuelle de 72.000 transmissions destinées aux ateliers d'assemblage de la région. Chrysler-Mitsubishi a fait de même l'année suivante avec une usine de boîtes de vitesse de 40.000 de capacité. Ford a ouvert en 1976 une usine de carrosserie (100.000 unités par an) également aux Philippines pour alimenter l'Australie, la Nouvelle-Zélande, Taiwan, Singapour, mais aussi le Royaume-Uni. Ford a accru la capacité de production de son usine de moteur à Taïwan pour alimenter l'Australie et les Philippines, ainsi que celle de l'usine de transmission en Nouvelle-Zélande (Maxcy 1982, 139).

Mais le marché mondial des véhicules particuliers neufs qui avait atteint 29,93 millions d'unités en 1973, chuta à 25,65 l'année suivante, soit une chute de 14,4%. Il ne dépassa son niveau antérieur qu'en 1978 et 1979, en s'élevant modestement à 31,66 et 31,42 millions, avant de baisser à nouveau avec le second choc pétrolier. Les différents marchés n'ont pas été affectés avec la même ampleur, certains même ont poursuivi leur croissance. Celui de l'Amérique du Nord (États-Unis, Canada) chuta en 1974 de 21,6%, celui du Japon de 21,8% et celui de l'Europe occidentale (17 pays) de 14,0%. Mais surtout ils n'ont retrouvé leur niveau de 1973 qu'en 1976 en Europe, 1978 aux États-Unis et 1979 au Japon. Les marchés européen et japonais étaient donc devenus en quelque sorte des marchés de renouvellement avant l'heure. On estimait alors que 70% de la demande des pays de l'OCDE était une demande de renouvellement.

Les marchés des pays industrialisés sont devenus non seulement de renouvellement, mais aussi des marchés d'offreurs. La concurrence entre constructeurs s'aiguissant, les acheteurs ont été en position de se montrer plus exigeants en matière de variété et de qualité d'offre. Les constructeurs avaient à demeurer profitables sur ces marchés en diversifiant encore plus leur gamme et en élevant le niveau d'équipement et de fiabilité, sans pouvoir compter sur une augmentation de la demande globale ou sur des marges bénéficiaires plus importantes en raison de la concurrence. En outre le premier choc pétrolier a provoqué en 1974 un renversement, particulièrement aux États-Unis, de la préférence des acheteurs en faveur des petits modèles, non seulement moins chers à l'achat, mais aussi consommant moins d'essence.

En revanche les ventes ont quasiment doublé entre 1973 et 1979 dans les pays du Comecom et en Amérique latine, de manière régulière pour les premiers (passant de 1,19 million en 1973 à 2,13 en 1979), de manière irrégulière pour la seconde (passant de 0,94 à 1,69) (Volpato, 1983). Le reste du Monde, regroupant des pays très hétérogènes, avait atteint en 1973 2,93 millions d'immatriculations de voitures neuves. Elles baissèrent surtout en 1975 et 1976 (-31,9%), avant de retrouver leur niveau antérieur en 1977. Les exportations mondiales de véhicules ont fortement progressé, atteignant 39,1% de la production mondiale (véhicules particuliers et véhicules utilitaires).



Quelles furent les conséquences du changement de parité des monnaies sur les rapports concurrentiels entre les constructeurs? Elles furent l'inverse de celles escomptées par les États-Unis. La dépréciation du dollar a fait baisser les importations des constructeurs généralistes européens, mais n'a pas été suffisante pour réduire celles des constructeurs japonais et des spécialistes européens, au contraire.

Après 1974, les ventes de Volkswagen, Opel, MG et Renault n'ont cessé de baisser. Peugeot a tenté en 1975 une nouvelle entrée dans le marché américain, mais ne parviendra pas véritablement à percer. Fiat, après un succès éphémère en 1975, baissera à son tour. C'est le changement de parité entre le dollar et le mark qui a conduit Volkswagen à décider en 1976 de s'implanter aux États-Unis, les écarts de salaires ayant pratiquement disparu. Il lança la production de la Rabitt (Golf) dans une usine de 200.000 véh/an de capacité, avec un taux d'intégration qui monta rapidement à 75% en 1979 (Maxcy 1982, 132). Mais Les premiers succès de la Rabitt amenèrent Volkswagen à décider en 1981 l'accroissement de la capacité de l'usine de Pennsylvanie et d'en construire une deuxième, projets qui seront abandonnés dès l'année suivante en raison d'une baisse brutale des ventes. La décision de Renault de nouer une alliance avec AMC en 1979, en entrant dans son capital à hauteur de 22,5%, n'a pas été motivée par les modifications de parité du dollar avec le franc, les prix français restant compétitifs, mais par le souci de disposer d'un réseau de vente et de capacité de production, et probablement aussi d'anticiper sur des mesures protectionnistes qui s'annonçaient. Pas plus que la Rabitt, les modèles Renault, même adaptés aux goûts américains, n'arrivèrent cependant à s'imposer. Les deux firmes se retireront des États-Unis dans la deuxième moitié des années quatre-vingts. Le contraste est grand entre la percée massive des constructeurs japonais et l'échec des deux seules tentatives européennes dans le domaine des véhicules particuliers.

L'appréciation du yen par rapport au dollar n'a pas été en revanche suffisante pour ralentir les importations japonaises <sup>10</sup>. La part de marché des constructeurs japonais est montée de 6,2% en 1973 à 17,0% en 1979, dépassant celle des Européens, qui a régressé de 9,0% à 5,6% entre les mêmes dates. Tout s'est passé comme s'ils avaient pris 3,4 points de parts de marché aux Européens et 6,4 aux Américains (Roos, Altshuller, 1984, 35).

Les ventes de véhicules de haut de gamme des constructeurs spécialistes européens, moins sensibles aux variations de prix, continuèrent à augmenter, notamment celles de Mercedes, Audi et Volvo. D'autres spécialistes ont pénétré significativement le marché américain pour la première fois, comme BMW, Ferrari, Jaguar, Porsche, Rolls Royce et Saab, alors que Alfa-Romeo, Lancia et Triumph n'y sont pas parvenus. Finalement les importations allemandes, de loin les plus importantes des importations européennes, diminuèrent en volume, mais elles augmentèrent en valeur <sup>11</sup>.

Au total, les importations de voitures et de *light trucks* aux États-Unis sont passées entre 1973 et 1979 de 1,87 à 2,57 millions d'unités, soit respectivement de 13,4% à 18,7% du marché intérieur. Elles représentaient en 1979 le tiers du déficit commercial total américain

---

10. Entre 1970 et 1976 les importations japonaises ont été multipliées par 3,5 en volume et par 6,7 en dollar courant, alors que le yen s'appréciait de 20,6%.

11. Les importations allemandes ont été presque divisées par deux en volume (- 41,0%) mais elles ont été multipliées par 2,6 en valeur, alors que le deutschemark s'appréciait de 44,9%. (de Mautort, 1980, 152-184). La baisse de volume cache une augmentation du nombre des véhicules de haut de gamme (Audi, BMW, Mercedes, Porsche) et une forte réduction des véhicules de bas de gamme (Volkswagen). En valeur, les premiers ont largement compensé les seconds.

(Maxcy, 1982, 129). Contrairement donc à ce qu'avaient crû l'administration américaine et les *Big Three*, le déficit commercial automobile n'avait pas fondamentalement pour origine la sous-évaluation des autres monnaies, mais bien plutôt l'inadaptation de l'offre des constructeurs américains aux tendances du marché intérieur, que le premier choc pétrolier a brutalement accentuée.

Comme les autres pays, les États-Unis ont été en effet obligés de prendre immédiatement des mesures d'économies d'énergie <sup>12</sup>. L'État fédéral décida en 1974 de limiter la vitesse des voitures à 55 miles à l'heure, puis il fixa en 1975 aux constructeurs l'obligation d'équiper leurs nouveaux modèles de moteurs ne devant pas consommer plus de 11,7 litres au 100 km (20 miles/gallon) en 1980, et 8,5 litres au 100 km (27,5 mpg) en 1985, sous peine d'être taxés <sup>13</sup> (Frybourg, Prud'homme, 1984). Le déplacement de la demande vers le bas de gamme et les nouvelles normes de sécurité, de propreté et d'économie d'énergie imposaient en fait aux constructeurs américains de changer leur conception de l'automobile. Non seulement ils devaient concevoir de nouveaux moteurs, mais ils devaient réduire le poids et la taille de leurs voitures, améliorer leur tenue de route, et pour cela adopter la traction avant <sup>14</sup>. Or en 1975, 1,1% seulement des voitures neuves américaines vendues cette année-là étaient à traction avant (Automotive News 1996, juin).

Les flux nouveaux d'investissements de l'Europe vers les États-Unis n'impliquaient pas la disparition des flux de sens inverse. Au contraire, ils furent même beaucoup plus importants, malgré le retrait de Chrysler. Seule firme américaine à avoir réussi à racheter des constructeurs européens durant les années soixante, Chrysler, au bord de la faillite, est contraint de les revendre en 1978. C'est Peugeot qui se portera acquéreur, poursuivant sa politique d'expansion sloanienne et de formation d'un grand groupe automobile privé français de taille internationale. Sur le papier, il est devenu le premier constructeur européen et fait regagner à l'industrie automobile européenne une part du marché et de l'outil de production qu'elle avait cédé. Mais le désinvestissement de Chrysler a été largement compensé par les investissements de Ford pour le lancement de l'Escort et de la Fiesta, et de Opel-General Motors. Cependant, les crises que les *Big Three* connaissent successivement les obligent à privilégier les États-Unis. En 1978, General Motors consacrait 86% de ses investissements aux États-Unis, Ford 76%, alors qu'il n'en consacrait que 70 à 75% au début des années soixante-dix (Maxcy 1982, 140).

Malgré, ou peut être à cause des résultats décevants de l'industrie automobile la décennie précédente et de l'obligation dans laquelle il s'était trouvé de devoir accepter une prise de participation majoritaire de General Motors dans Shinjin, le gouvernement coréen décida en 1974 de promouvoir une industrie automobile nationale capable de concevoir ses propres modèles et d'exporter. La décision a été d'autant plus remarquable que tous les autres pays en voie de développement y avaient renoncé. La Corée avait certes sous les

12. La consommation moyenne d'une voiture était de 17 litres au 100km (13,5 mpg) en 1973, soit celle de la Ford A des années 30. Une étude faite pour le Département des Transports évaluait alors le montant des investissements nécessaires pour que les *Big Three* disposent de modèles répondant à ces normes à 44 milliards de dollars (de Mautort, 1980, 211).

13. Il s'est agi principalement du *Corporate Average Fuel Economy*, dit CAFE, de 1975,

14. La traction avant permet plus d'espace intérieur, d'éliminer le grand axe de transmission, une meilleure traction, une plus grande stabilité sur route mouillée, enneigée ou verglacée en raison du plus grand poids pesant sur les roues motrices, l'allègement du véhicule, une plus grande stabilité face au vent en raison d'un centre de gravité plus proche du centre de pression aérodynamique, une meilleure manoeuvre, la voiture étant tirée dans les courbes, et enfin un plus grand confort (Automotive News, 1996, Juin).

yeux l'exemple du Japon. Mais le caractère volontariste du plan gouvernemental n'en reste pas moins surprenant. Il prévoyait la conception et la fabrication de « voitures nationales » de moins de 1500cc, avec un taux d'intégration à terme de 95%, et un volume de production devant atteindre en 1985 1 million de véhicules destinées en priorité à l'exportation, mais devant également couvrir 80% de la demande intérieure. Il lançait donc les constructeurs dans une stratégie de volume d'un modèle unique, en comptant essentiellement sur l'exportation, car par ailleurs il maintenait des taxes très élevées sur les véhicules neufs <sup>15</sup>. Des voitures de plus de 1500 cc pouvaient cependant continuer à être assemblées sous licence de modèles étrangers <sup>16</sup>. Le gouvernement apporta des aides financières, notamment dans le domaine du développement technologique, aux firmes qui acceptaient de contribuer à la réalisation du plan, la détaxe à l'importation des composants complexes que les firmes et leurs fournisseurs ne seraient pas encore en mesure de produire, la garantie du contrôle des salaires et la restriction des activités syndicales. Il limita officiellement les investissements étrangers à des participations minoritaires dans des firmes locales (General Motors conserva 50% de sa filiale, mais a dû la rebaptiser Saehan Motor, lors du remplacement de la Banque coréenne de développement par le *chaebol* Daewoo). Il réduisit à trois ans les paiements de redevances pour achat de licence. Il créa le Technology Transfer Center pour aider les entreprises à nouer des coopérations techniques avec l'étranger, et à éviter les redondances et les risques de dépendance. Il poussa aussi à la spécialisation des fournisseurs par des aides à l'investissement (Rennard, 1993).

Trois firmes furent choisies: Hyundai, Kia et Saehan (ex Shinjin, ex General Motors Korea). Kia lança dès 1974 la Brisa, mais qui n'était en fait qu'une adaptation d'un modèle Mazda. Saehan fit de même, avec la Gemini, issue d'un modèle du japonais Isuzu. Seul Hyundai remplit pleinement les conditions en 1976, avec la Pony, dont il entreprit immédiatement l'exportation. Il s'imposa aussitôt comme le premier constructeur coréen, parvenant à 72.000 véhicules en 1979, dont 20,1% exportés. La performance ne manque pas d'étonner. Nous verrons plus loin comment Hyundai a procédé et quelles étaient les chances d'une stratégie de volume fondée essentiellement sur l'exportation, première tentative connue dans l'histoire mondiale de l'automobile. La production coréenne de véhicules particuliers, qui était tombée à 9.230 en 1974, a donc explosé pour atteindre 113.564 en 1979, dont 18.702 furent exportés. Celle des véhicules particuliers est passée de 23.126 à 90.000, dont 12.784 exportés.

Si les exportations ne sont pas négligeables pour une industrie qui démarre à peine, elles se révèlent vite insuffisamment compétitives tant en matière de prix de revient qu'en matière de qualité. Les économies d'échelle réalisées grâce aux ventes sur le marché intérieur n'ont pas permis de vendre sans perte sur les marchés extérieurs. Or la récession de 1980 va brutalement faire chuter la demande domestique. Le prix moyen d'un véhicule particulier représentait encore quatre fois le revenu annuel moyen d'un Coréen en 1979 <sup>17</sup>. D'ailleurs n'est-il pas paradoxal que la Corée ait alors le taux de diffusion de l'automobile le plus bas (14 véhicules pour 1.000 habitants) parmi les nouveaux pays industrialisés ? Les chiffres

15. Un impôt de 45% du prix hors taxe était appliqué lors de l'achat d'un véhicule neuf. Le propriétaire devait ensuite payer une taxe annuelle d'immatriculation correspondant à 10% du prix d'achat du véhicule. Quant à l'essence, elle était taxée à 218% en 1977 (Roos, Altshuler 1984).

16. Elles ne furent que quelques centaines. Kia assembla des Peugeot 604 et des Fiat 134, Hyundai des Ford Granada.

17. Bien que le ratio correspondant ait considérablement baissé depuis le début des années 70 où il était de 18.

correspondants sont en effet de 26 pour 1.000 à Taiwan, de 44 pour 1.000 en Malaisie, de 85 pour 1.000 au Brésil, 79 pour 1.000 au Mexique, tous ces pays ayant à peu près le même revenu par tête, de l'ordre de 1600-1800 \$ américains (Rennard, 1993). La production automobile totale chute de près de 40%, à 120.000 véhicules, alors que les capacités installées sont trois fois supérieures (366.000). Elle restera à ce niveau pendant trois ans. Les pertes cumulées des constructeurs pendant ces années ont été évaluées à 140 millions de \$ (Rennard, 1993). Le gouvernement proposa tout d'abord à Hyundai et à Saehan de fusionner, ainsi qu'à Kia et à un fabricant de bus, Dong-A. Les exigences contradictoires de General Motors et de Hyundai firent échouer l'opération <sup>18</sup>. Dong-A refusa la fusion avec Kia. L'État ne put finalement qu'imposer à Kia de se spécialiser à nouveau dans les véhicules utilitaires et donc d'abandonner la production de la Brisa <sup>19</sup>. Dong-A préférera fusionner en 1984 avec Keohwa, créé en 1981 pour fabriquer des jeeps. Ils seront absorbés en 1988 par le groupe Ssangyong.

## 1.2. Le tournant libéral

La dépréciation du dollar, par ses conséquences imprévues, a eu en définitive l'effet contraire à celui escompté par le gouvernement américain sur la balance commerciale. Loin de la rétablir, comme on le croit quand on confond les processus économiques avec les lois de la mécanique, elle a au contraire provoqué sa détérioration à un niveau encore jamais vu. Non seulement elle a déclenché dans un contexte politique international particulier la réaction des pays producteurs de matières premières qui en ont brutalement fait augmenter le prix, mais elle a révélé aussi par la guerre concurrentielle qui en est résultée que la perte de compétitivité des firmes américaines avait bel et bien des causes internes.

L'inflation était devenue du coup le problème n°1, aux yeux des autorités monétaires américaines. Le Federal Reserve Board augmenta alors les taux d'intérêt, pour casser la spirale inflationniste. *Bis repetita*, le résultat a été rigoureusement inverse à celui prévu. Une fois de plus, le remède utilisé a par des enchaînements imprévus aggravé la maladie. La forte réappréciation du dollar, résultant de la hausse des taux d'intérêts américains, a entraîné la hausse du prix du carburant. Nombre de pays ont alors cherché à constituer des stocks de précaution, avant que le dollar ne monte encore plus. La demande mondiale de pétrole a fortement augmenté, au moment où l'offre mondiale baissait, en raison d'un événement politique pas tout à fait fortuit, la révolution khomeiniste en Iran, qui paralysa l'extraction pétrolière de ce pays. Le prix du pétrole en dollar constant doubla entre 1979 et 1981. L'inflation mondiale en a été relancée, contrairement à ce qui était recherché.

La croissance du marché automobile mondial, qui avait repris à un rythme lent, a été à nouveau cassée. La baisse en 1980 a été moins forte qu'en 1974, mais elle a été prolongée beaucoup plus longtemps. La demande de véhicules particuliers n'a retrouvé son niveau de 1979 (31,42 millions) qu'en 1985 (31,47). Si elle l'a retrouvé dès 1982 au Japon, elle a ensuite stagné jusqu'en 1987. La reprise a eu lieu en 1984 aux États-Unis et en 1985 en Eu-

---

18. General Motors voulait avoir le même poids que Hyundai dans la nouvelle société, introduire son propre modèle de voiture destinée à l'exportation, et limiter les coopérations techniques à ses filiales, alors que la stratégie de Hyundai était rigoureusement inverse sur ses trois points.

19. On le voit, si l'État coréen a été fondamental dans le processus de création d'une industrie automobile nationale, il n'avait pas cependant tout pouvoir sur les firmes.

rope. En Amérique latine (Mexique compris), il faudra attendre 1993 pour retrouver le niveau de 1979! La guerre concurrentielle a été de partout relancée encore plus fortement qu'avant. Quant aux pays communistes, ils ont été pour la première fois touchés. Les ventes stagneront à 2,00 millions environ pendant toutes les années quatre-vingts.

Après les mesures monétaires prises par les États-Unis qui, au lieu de rétablir la compétitivité de l'industrie américaine, l'avaient au contraire encore plus dégradée, en raison des deux chocs pétrolier qu'elles avaient entraînés par ricochets multiples, il devenait clair qu'il n'y avait d'autre solution que de traiter les causes internes qui faisaient que les entreprises américaines perdaient du terrain sur leur propre marché. Pour l'administration Reagan, arrivée aux affaires en 1980, les causes étaient le compromis salarial national et la perte de *leadership* technologique des États-Unis. D'où plusieurs mesures: la déréglementation du marché du travail, des commandes militaires de haute technologie aux entreprises, la baisse des impôts pour relancer l'épargne et l'investissement, et pour que ces mesures aient le temps de porter leurs fruits sans que l'industrie ne perde trop de sa substance, instauration de protection contre les importations de certains pays.

Le gouvernement Reagan a traité en quelque sorte le mal par le mal. Il a laissé le dollar continuer de s'apprécier et les taux d'intérêt de monter, plaçant ainsi les firmes américaines, et notamment les firmes automobiles, sous de fortes contraintes de restructuration et les salariés dans l'obligation d'accepter la flexibilisation de l'emploi. Les produits importés sont devenus en effet encore moins chers. Le déficit commercial a encore fortement augmenté<sup>20</sup>. Les firmes licencièrent. Là où les salariés se sont opposés frontalement aux mesures de restructuration, comme dans le transport aérien, le gouvernement fédéral n'a pas hésité à révoquer les grévistes. Le chômage explosant, les dépenses sociales augmentèrent, entraînant l'accroissement du déficit budgétaire. Les programmes sociaux ont été revus à la baisse et les conditions pour en bénéficier rendues plus restrictives, afin de diminuer les impôts et relancer l'épargne et l'investissement. Les syndicats ont été contraints de faire des concessions importantes.

Avec le lancement des programmes militaires de la « guerre des étoiles », l'administration Reagan a fait d'une pierre deux coups. Elle a donné la possibilité aux entreprises américaines de réacquérir une avance technologique dans leur secteur et ainsi de les mettre à l'abri d'une concurrence par les prix et de mieux supporter les écarts de salaire. Elle a contraint l'URSS de suivre les États-Unis dans des investissements considérables, qui ont contribué à l'épuisement de son système d'économie administrée.

Les gouvernements européens et japonais ont, quant à eux, préféré adopter, avec un ou deux ans de décalage les uns par rapport aux autres, des politiques budgétaires restrictives, afin de juguler l'inflation. Ces politiques ont joué en fait pour les entreprises et les salariés le même rôle de contrainte à la restructuration et à la mobilité que l'appréciation du dollar aux États-Unis. Les exportations ont permis cependant au Japon d'accroître légèrement son taux de croissance et de maintenir le plein emploi. Il en a été de même de la Suède, dont le modèle social a atteint alors son apogée, et qui a même connu une pénurie de main-d'oeuvre, et de la République Fédérale Allemande, qui en privilégiant l'emploi des salariés en place et en subventionnant les jeunes au chômage a réussi à maintenir l'essentiel de son

---

20. En 1983, les États-Unis ont cessé d'être créditeurs vis-à-vis du monde, pour la première fois depuis 1918, et ont commencé à s'endetter (Fouet, 1989).

mode de distribution du revenu national. En revanche les exportations des autres pays européens, notamment vers les États-Unis, n'ont pas compensé la faiblesse de la consommation intérieure, alors que la population en âge de travailler ne cessait d'augmenter pour des raisons démographiques et sociales, malgré l'arrêt de l'immigration. Le chômage a explosé brutalement, créant les conditions d'une baisse des salaires réels et d'une flexibilisation des conditions d'emploi. Le gouvernement anglais de Margaret Thatcher n'a pas caché qu'il entendait accentuer ce processus pour être le premier à retrouver des sources de compétitivité. La France et l'Italie ont dû remettre en cause leur mode de croissance « consommateur », mais elles ont essayé de ne pas trop remettre en cause leur mode de distribution des revenus, notamment leur système de protection sociale.

Les pays en voie d'industrialisation, ont été, quant à eux, asphyxiés par la baisse de leurs exportations en raison de la récession mondiale, par la hausse des prix de leurs importations et surtout par la montée des taux d'intérêt alourdissant brutalement leurs dettes déjà importantes, qui de plus étaient libellées en dollars. Sous peine d'une crise financière mondiale, les institutions internationales et les pays créditeurs ont accepté le rééchelonnement des dettes, sous la condition toutefois de mettre en oeuvre des politiques d'assainissement drastique. Si des pays comme la Corée du Sud adoptèrent une politique d'ajustement brutal, arrêtant des projets en cours et bloquant les revenus, et de relance des exportations en dévaluant notamment leur monnaie, d'autres pays, comme le Brésil, contestèrent les conditions imposées et se fermèrent à l'importation. Autant la Corée parvint à renouer rapidement avec la croissance, autant le Brésil entra dans ce qui fut appelé par la suite la « décennie perdue ». Il est possible que la moindre inégalité des revenus et une plus grande garantie d'emploi en Corée aient rendu plus acceptable l'ajustement économique qu'il ne pouvait l'être au Brésil, marqué par des inégalités sociales considérables (Bouteiller, Fouquin 1995).

Le second choc pétrolier a conduit à s'interroger, non seulement sur le type d'automobile à concevoir comme l'avait fait le premier choc pétrolier, mais aussi sur l'avenir même de l'automobile à essence, le pétrole, énergie non renouvelable, n'étant pas inépuisable. Ces inquiétudes s'estompèrent cependant avec la baisse progressive du prix du pétrole due à l'écclatement de l'Organisation des Pays Pétroliers, l'OPEP, à la mise en exploitation de nouveaux gisements, aux économies de pétrole réalisées et à la diversification des sources d'énergie. En revanche, le débat sur la pollution imputable aux automobiles a été relancé. Le deuxième choc pétrolier a amené en effet une partie des acheteurs d'automobile à se tourner vers les véhicules diesel. Pour prévenir des conséquences éventuellement nocives du diesel, l'administration américaine a fixé des normes pour 1982 puis 1987. Les premières ont pu être atteintes par simple modification du moteur. Mais celle de 1987 ont exigé un système d'épuration installé sur l'échappement qui a demandé du temps pour être mis au point et pour être fabriqué à un coût acceptable (Roos, Altshuller, 1984, 66).

La part des voitures importées parmi les voitures neuves a fait à nouveau un bond en 1980, passant de 22,6% à 28,8%, la croissance étant due exclusivement aux voitures japonaises. Les constructeurs automobiles américains et l'UAW exercèrent de fortes pressions sur le gouvernement Reagan pour que soit négocié avec les constructeurs japonais un accord d'autolimitation de leurs exportations. Ils l'obtinrent en 1981 au niveau de 1,76 mil-

lions de véhicules <sup>21</sup>. Ils escomptaient ainsi que les firmes japonaises s'implanteraient aux États-Unis si elles voulaient vendre plus, contribuant à la création d'emplois et à la réduction du déficit commercial, et surtout qu'elles perdraient leur avantage concurrentiel, étant soumises aux mêmes conditions de production que les usines américaines. Ils se trouvaient dans la situation de devoir réclamer pour eux-mêmes les mesures protectionnistes qu'ils n'avaient cessées de dénoncer depuis le début des années soixante de la part du Japon, de l'Europe et de nombre de pays en voie de développement <sup>22</sup>. Honda, dont la production et les résultats financiers dépendaient fortement de ses exportations aux États-Unis, anticipa sur le résultat des négociations, en décidant dès 1980 d'installer une première usine de montage automobile dans l'Ohio, à proximité de son usine de cyclomoteurs. Il en créa une seconde en 1984 dans l'Ontario au Canada. Sa stratégie de profit l'incitait aussi à le faire, pour être au plus près des attentes de la clientèle nord-américaine et pour y répondre de la manière la plus appropriée. Nissan suivit peu après, avec une usine de *light trucks* dans le Tennessee. Toyota, toujours prudent, choisit d'abord la voie de la société conjointe avec General Motors en 1984 (NUMMI) pour vérifier s'il pouvait transposer et adapter son système de production, avant de procéder à des investissements directs en 1986 dans le Kentucky et au Canada. Mitsubishi créa une société conjointe avec Chrysler en 1985 dans l'Illinois. Mazda tenta la même année une implantation directe dans le Michigan <sup>23</sup>. Suzuki et General Motors créeront aussi en 1986 une filiale commune (50/50), mais dans l'Ontario au Canada. Quant à Subaru (Fuji) et Isuzu, ils s'allieront en 1987 pour construire ensemble une usine dans l'Indiana. En dehors de la première usine de Honda et de l'usine de Nissan, toutes les autres ne commencèrent à produire que dans la deuxième moitié des années quatre-vingts. En moins de dix ans, tous les constructeurs japonais de voitures particulières s'installeront en Amérique du Nord. Il n'y a pas d'équivalent d'un tel mouvement d'implantation au cours du XX<sup>ème</sup> siècle.

Au début des années quatre-vingts, la Communauté Européenne craignait pour sa part que les firmes japonaises ne réorientent leurs exportations vers l'Europe, étant donné les restrictions qu'ils avaient dû accepter aux États-Unis. Elle s'accorda à son tour en 1983 avec le Japon pour que la part du marché européen détenue par les constructeurs japonais se stabilise à 9% <sup>24</sup>. La Communauté et surtout les constructeurs s'inquiétaient aussi des premières approches des constructeurs japonais pour s'implanter en Europe. Mitsubishi s'était vu refusée en 1978 par le gouvernement britannique la construction d'une usine de camion, en raison d'un désaccord sur le taux d'intégration et la part de la production à réexporter. Fiat fit capoter une alliance entre Nissan et Alfa-Romeo, malgré l'accord du gouvernement, des syndicats et du parti communiste. Alfa-Romeo avait besoin d'accroître son volume de

---

21. Les constructeurs n'avaient aucun intérêt à s'installer aux États-Unis, ayant démontré qu'ils pouvaient conquérir, dans le cadre du libre-échange, des parts croissantes du marché américain par leurs seules exportations, en raison de l'adéquation de leurs modèles à la demande en augmentation constante de voitures compactes, de la qualité de leurs véhicules et de leurs coûts de production. En outre, le taux de 217 yens pour un dollar en 1979 leur donnait un avantage de prix, auquel il leur était difficile de renoncer (Maxcy 1982, 130).

22. Cette entorse à la loi du libre-échange, devenue tardivement sacro-sainte aux États-Unis, a été justifiée par les constructeurs américains comme la réplique légitime au non-respect du libre-échange par le Japon et les constructeurs japonais dans les années cinquante et soixante.

23. Ford achètera en 1992 50% du capital de la filiale de Mazda, AutoAlliance International, installée à Flat Rock dans le Michigan.

24. Un différent éclatera ensuite pour savoir si ces 9% incluaient ou non la production locale.

production. Le projet était de former une société conjointe devant construire une nouvelle usine. Les constructeurs japonais parvinrent cependant à prendre pied en Europe, d'abord à travers l'Espagne et le Portugal, dont l'intégration dans la Communauté européenne était programmée, ensuite à la faveur du changement de majorité politique et d'orientation économique en Grande-Bretagne. Nissan a pu racheter en 1980 à Massey Fergusson les 36% du capital qu'il détenait dans le fabricant espagnol de véhicules utilitaires et de tracteurs, Motor Iberica. Toyota a failli, semble-t-il, reprendre SEAT (Maxcy 1982, 147). Fiat avait en effet non seulement renoncé en 1980, compte tenu de ses difficultés, à accroître sa participation dans le capital de ce constructeur pour en prendre la direction effective, comme le souhaitait l'Etat espagnol, actionnaire majoritaire, mais en plus s'en était retiré. La SEAT, qui avait détenu jusqu'à 60% du marché espagnol, était tombée à 33% en 1978. C'est finalement l'Etat espagnol qui en est devenu le propriétaire exclusif. Toyota se contenta de prendre 27% d'une petite firme portugaise. Le Portugal regorgeait de petits ateliers de montage, dont la disparition était inéluctable avec l'intégration dans le Marché Commun. Il préféra négocier en 1980 avec un constructeur, en l'occurrence Renault, l'autorisant à porter sa capacité d'assemblage de 10 à 80.000 et de prendre 30% du marché, à la condition de produire des composants mécaniques pour alimenter ses usines d'assemblage en Europe.

C'est finalement la Grande-Bretagne qui deviendra la tête de pont japonaise en Europe. British Leyland a fait appel à Honda pour produire sous licence les modèles de sa gamme qu'il n'avait pas eu les moyens de renouveler, et ce dernier obtenait l'autorisation de construire une usine de moteurs. Nissan s'implantera également, mais plus tard que prévu initialement en raison de l'opposition du syndicat au Japon.

À défaut d'offrir les nouveaux marchés espérés, les pays en voie de développement présentèrent, pour les constructeurs automobiles dans la lutte concurrentielle qu'ils menaient entre eux, la possibilité de devenir des bases de réexportation vers les pays de la Triade, à la condition d'offrir simultanément deux avantages: de faibles coûts de production pour une qualité équivalente, des accords commerciaux favorables avec les pays dressant des barrières douanières. On l'a vu, les États-Unis avaient ouvert leur marché, pour des raisons géopolitiques, à des pays menacés par les pays communistes environnants, notamment la Corée du Sud et Taïwan, et la Communauté Européenne avait supprimé en son sein les taxes douanières et avait signé des accords privilégiés avec des pays périphériques, comme l'Espagne ou le Portugal. Ces pays tiers avaient non seulement des coûts de production plus bas, mais aussi une main-d'œuvre d'une qualification élevée, souvent supérieure à celle des usines américaines ou européennes, et des fournisseurs locaux ayant acquis la compétence et les équipements nécessaires. Les constructeurs américains reprirent leur ancienne politique consistant à faire fabriquer leur modèle de bas de gamme destinés à leur marché domestique, dans des pays à coûts de production faibles. Ils poussèrent à ce qu'il y ait de nouveaux accords commerciaux leur permettant des réimportations, tout particulièrement à partir du Mexique. C'est ainsi que se développèrent comme champignons après la pluie les fameuses *maquiladoras* à la frontière nord du Mexique. Les firmes américaines essayèrent également de prendre le contrôle de firmes coréennes, pour produire des voitures capables de concurrencer en terme de prix les voitures japonaises. Les constructeurs japonais et européens saisirent à leur tour ces opportunités. Ils développèrent leurs implantations mexicaines (Nissan, Volkswagen) ou créèrent des usines nouvelles (Toyota, Renault). Les cons-



tructeurs japonais, Mitsubishi et Mazda, défavorisés par les quotas d'importations américains par rapport à leurs concurrents Toyota, Nissan et Honda, essayèrent de contourner cette difficulté à travers Hyundai et Kia, dont ils possédaient une part de capital (Rennard 1993).

## **2. LA PÉRIODE OUVERTE PAR LA CRISE DE 1974 CONFIRME LES DEUX CONDITIONS FONDAMENTALES DE LA PROFITABILITÉ DES FIRMES**

Toyota, Honda et Volkswagen ont été les firmes qui n'ont pas connu de crise financière et dont le point mort est resté en permanence nettement au-dessous de la valeur ajoutée (entre 70 et 20%). Ce point mort bas leur a permis de rester constamment profitables, sauf Volkswagen en 1982 et 1983, qui n'a affiché des pertes qu'en d'activité hors automobile.

### **2.1. Première condition: l'adéquation de la stratégie de profit suivie au mode de croissance national. Les firmes performantes durant la période ont toutes appartenu à des pays au mode de croissance « exportateur et coordonné »**

La première raison de leur succès a été l'adéquation de leur stratégie avec le mode de croissance de leur pays d'origine. La stratégie de Toyota de « réduction des coûts en toutes circonstances »<sup>25</sup> a été la stratégie parfaite pour renforcer après le premier choc pétrolier le mode de croissance japonais fondé sur la compétitivité à l'exportation par les prix. Conformément à cette stratégie et grâce aux moyens qu'il avait inventés pour abaisser ses coûts, Toyota a réussi à limiter l'augmentation du prix moyen réel de vente de ses voitures à 5% en 1974, malgré l'envolée des prix des matières premières<sup>26</sup>. Dès 1977, le poste emprunt disparaît des bilans de Toyota et ses réserves financières deviennent considérables. Il a pu continuer à accroître régulièrement la diversité de son offre (de 9 à 19 modèles entre 1973 et 1985), tout en veillant à commonaliser les plates-formes (dont le taux est passé de 1,5 à 1,9) et à améliorer la qualité de ses voitures, qui après le premier choc pétrolier se situe nettement au-dessus de la moyenne. La réputation de qualité ainsi acquise et l'élévation substantielle du niveau d'équipement des modèles permettent à Toyota de changer de politique de prix à partir de 1981 et d'augmenter le prix moyen réel de ses modèles de 30% en trois ans, bien qu'il ait réagi au deuxième choc pétrolier en demandant à nouveau à ses fournisseurs et assembleurs sous-traitants de réduire leurs coûts. Cette augmentation de prix lui a permis de financer le programme ambitieux d'accroissement de ses capacités à 3,5 millions qu'il s'était fixé en 1979, malgré le renversement de la conjoncture après le deuxième choc pétrolier. En 1985, il a atteint 44,9% de part de marché au Japon, et

---

25. La stratégie « réduction 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).

26. Sa stratégie de profit lui fait en revanche éviter de prendre des risques en matière d'innovation. Il préfère, si nécessaire, copier ou acheter des brevets. C'est pourquoi, il a été pris de court par les changements de la demande et les nouvelles normes de consommation et anti-pollution après le premier choc pétrolier. Il a été obligé de différer la sortie de nouveaux modèles jusqu'en 1977, afin qu'ils répondent aux nouvelles exigences. Non seulement il a perdu des parts de marché au Japon (- 4 points), mais ses ventes ont également baissé, baisse heureusement compensée par les exportations.

il a exporté ou fabriqué à l'étranger en 1985 57,5% de sa production mondiale, qui est passée de 2,31 millions de véhicules en 1973 à 3,69 millions en 1985. Prudent, mais aussi conscient des conditions nécessaires à la réussite de son modèle, il a été le dernier des trois principaux constructeurs japonais à décider de s'implanter aux États-Unis. Et encore le fait-il sous forme d'une filiale commune avec General Motors, NUMMI, qui entre en production en 1985.

Honda a eu également une stratégie, la stratégie « innovation et flexibilité », conforme au mode de croissance japonais, mais pour d'autres raisons <sup>27</sup>. Il a choisi de répondre à des attentes nouvelles et d'exporter pour pouvoir se faire une place comme constructeur. Son succès à l'exportation a été dû d'abord à son modèle innovant, la Civic, et à son moteur CVCC. La Civic a été le modèle qu'il fallait au moment qu'il fallait, là où il fallait, tant du point de vue du prix, de la taille, de la consommation d'essence, de la propreté, de la qualité, et du style. Honda est le seul constructeur au monde, avec Renault, à voir ses ventes augmenter en 1974 (+22,9%). Le succès est tel, notamment aux États-Unis, que Honda a arrêté prématurément son seul autre modèle pour récupérer immédiatement une ligne de montage, faisant preuve d'une grande réactivité et flexibilité, avant la mise en service de deux nouvelles lignes. Cela ne suffisant pas encore, il a décidé de livrer en priorité les États-Unis, au détriment du marché japonais, où il a perdu des parts de marché. Depuis son lancement en 1973, les ventes cumulées de la Civic ont atteint un million en 1976, deux en 1979 et trois en 1982. Dès 1975, Honda avait ouvert un bureau de style en Californie pour américaniser les versions de ses modèles. La conception des deux modèles qu'il a lancé ensuite a été orientée par la demande américaine. Il a annoncé en 1977 la construction d'une usine dans l'Ohio, avant même que les États-Unis n'exercent des pressions sur les constructeurs japonais pour qu'ils autolimitent leurs exportations. L'usine de Marysville produisit ses premières voitures en 1982. Honda a poursuivi sa politique d'innovation produisant avec un nouveau moteur CVCC II, qui résolvait une contradiction jugée insurmontable jusqu'alors, en étant aussi performant que les autres moteurs tout en étant plus économe en carburant et plus propre que la version précédente. En 1985, il offrait six modèles, ayant chacun leur plate-forme, pour leur donner une personnalité propre et manifeste. Le volume moyen par plate-forme était alors de 210.000. La même année, il exportait ou fabriquait à l'étranger 63,4% de sa production mondiale.

Volkswagen, quant à lui, avait à revenir en phase avec le mode de croissance exportateur spécialisé allemand. La Coccinelle avait perdu de son attrait, comparativement aux modèles concurrents, notamment japonais, sur les marchés des pays industrialisés. Cette perte de spécialisation, les difficultés et les lenteurs de lancement d'une gamme complète ainsi que le passage prématuré à un marché de renouvellement avec le premier choc pétrolier ont conduit finalement à une réduction de 43.000 emplois en République Fédérale Allemande entre 1973 et 1975, soit plus du quart de l'effectif total. Volkswagen réduit brutalement le nombre de ses modèles de 13 en 1972 à 6 en 1973, et ce faisant le nombre de ses plates-

---

27. 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).

formes de 9 à 5. La Golf et la Passat sortent en pleine chute du marché. Mais dès 1976, il apparaît que la Golf aura un succès durable. Sa part dans la production domestique totale (véhicules particuliers et utilitaires) de Volkswagen, y compris ses dérivés, a été toutefois heureusement deux fois inférieurs à celle de la Coccinelle, qui était de 80%. Le volume moyen par plate-forme remonte à 309.000 en 1979 après être descendu à 153.000 en 1972<sup>28</sup>. Volkswagen a décidé par ailleurs de reconquérir le terrain perdu aux États-Unis en s'y implantant, la direction ayant cette fois-ci convaincu le syndicat IG Metall qu'il n'y avait pas d'autres solutions, étant donné le changement de parité entre le dollar et le DM. L'usine de Westmoreland, rachetée à Chrysler, sort ses premières Rabbit en 1978. Au total, la production à l'étranger, grâce aux filiales brésiliennes et mexicaines en particulier, a atteint 41,8% de la production mondiale en 1980. Cette même année, Volkswagen a renouvelé sa gamme de 1974, appliquant strictement les préceptes sloaniens en matière de politique produit. Il a lancé deux gammes parallèles, l'une Volkswagen, l'autre Audi, couvrant chacune les quatre grands segments du marché, soit huit modèles au total, et il a commonalisé les plates-formes des modèles des deux marques appartenant au même segment, obtenant ainsi un taux de commonalisation de 2. Il a pu à nouveau dépasser le volume moyen de 300.000 par plate-forme. En 1985, il a produit 2,40 millions de véhicules dans le monde, dont 77,3% exportés de la République Fédérale Allemande ou fabriqués à l'étranger. Il a réussi son passage au modèle sloanien et a retrouvé sa place à l'exportation.

## **2.2. Deuxième condition: la formation d'un compromis de gouvernement de l'entreprise, sur la mise en cohérence des moyens utilisés pour mettre en oeuvre la stratégie de profit choisi**

La deuxième raison de la performance des quatre firmes examinées ici a été la cohérence de leur politique produit, de leur organisation productive et de leur relation salariale avec leur stratégie de profit. La nouvelle période a été pour eux l'occasion de les renforcer. Toyota a complété et approfondi son modèle productif<sup>29</sup> en étendant la réduction permanente des coûts à la conception, aux services administratifs et au réseau, en demandant à ses fournisseurs de premier rang d'adopter son propre système de production et autres fournisseurs et aux assembleurs d'appliquer son système de gestion du prix de revient, en flexibilisant et

---

28. 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).

29. Le *modèle toyotien* est un modèle productif (a) mettant en œuvre la stratégie de profit « réduction permanente des coûts », particulièrement pertinente dans les mode de croissance « pénurique et investisseur » et « coordonné et exportateur-prix » ; (b) répondant à aux exigences de cette stratégie par une politique-produit offrant des modèles de base bien équipés dans chaque segment de marché, sans diversité et nouveauté excessive, en une quantité régulièrement croissante quelle que soit les fluctuations de la demande ; par une organisation productive en juste-à-temps, interne et externe, afin de faire apparaître et de traiter sans retard les problèmes empêchant un flux continu et régulier, à la source des gaspillages de temps, de main d'œuvre, de matières, d'énergie, d'outillage et de surface ; et par une relation salariale et de sous-traitance qui incite les salariés et fournisseurs à contribuer à la réduction des coûts : les premiers par un système de salaire qui fait dépendre son montant mensuel de la réduction des temps standards obtenue par l'équipe de travail et des activités d'amélioration, et les seconds par l'engagement d'un réduction pluri-annuelle des coûts ; (c) grâce à un compromis de gouvernement d'entreprise fondé sur la pérennité de l'entreprise, de l'emploi de ses salariés, et des fournisseurs et sous-traitants (Boyer, Freyssenet, 1999 e).

en mixant la production dans les ateliers de mécanique, en introduisant la maintenance préventive pour élever la fiabilité, en permettant à ses clients de modifier leur commande jusqu'à six jours avant la mise en production <sup>30</sup>. Le processus de mise en cohérence de l'ensemble des dispositifs techniques, organisationnels, gestionnaires et sociaux de Toyota, de ses fournisseurs et vendeurs est alors quasiment achevé.

Honda a continué de son côté à chercher des dispositifs lui permettant d'entretenir, voire d'accroître, ses capacités innovatrices et à flexibiliser son outil de production <sup>31</sup>. Tirant les leçons de l'épisode du moteur à refroidissement à air, Honda R&D a décidé qu'il y aurait toujours au moins deux équipes d'ingénieurs mises en compétition pour résoudre le même problème. Une forme d'ingénierie simultanée est mise en place pour accélérer le développement et le renouvellement des modèles. Les modèles sont conçus pour réutiliser au maximum les organes du modèle précédent et les équipements existants. Ces équipements sont très flexibles, essentiellement des aides au montage, et permettent de mixer les versions et les modèles sur une même chaîne, et d'opérer rapidement un changement de modèle. Les ouvriers doivent être capables non seulement de changer de poste de travail, mais aussi de produit et d'atelier. En revanche la production est programmée en fonction des prévisions de ventes et non des commandes. Elle se fait par lots de 60 ou 30 véhicules identiques. Les horaires sont fixes, sans heures supplémentaires à faire après les huit heures de travail légales. La durée du travail est la plus courte de toute l'industrie automobile japonaise. Honda a cherché à cette époque à concevoir des usines qui puissent être profitables, bien qu'utilisées à la moitié de leur capacité. Ainsi est né un type de ligne, expérimenté dans une des usines japonaises, où le produit avance pas à pas à la commande de l'opérateur (Mair, 1998).

Contrairement à Toyota et Honda, Volkswagen avait encore à mettre en cohérence son organisation productive et sa relation salariale avec sa nouvelle stratégie de profit. Il avait à faire évoluer son compromis salarial pour rendre viable une stratégie « volume et diversité » <sup>32</sup> en situation de marché faiblement croissant et d'internationalisation de la production. Le plan de restructuration et de suppression d'emplois a été l'occasion d'atteindre

---

30. Le premier choc pétrolier a révélé le modèle toyotien aux yeux des Japonais. Nissan, Toyo Kogyo, Isuzu et Suzuki ont tenté alors de copier la méthode kanban, qui semblait être la source de la performance de Toyota.

31. Le modèle hondien est un modèle productif (a) mettant en œuvre la stratégie de profit « innovation et flexibilité », particulièrement pertinente dans les modes de croissance où la distribution est « concurrentielle » ; (b) 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 reconvertible 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 ; (c) 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 (Boyer, Freyssenet, 1999 f).

32. 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).

deux buts. Direction et syndicat se sont accordés pour subordonner à l'avenir les augmentations salariales à la préservation de l'emploi. À l'embauche, il a été préféré les heures supplémentaires. Aux licenciements, il a été dorénavant recherché toutes les possibilités offertes par la mobilité interne, par la retraite anticipée et plus tard par la réduction du temps de travail. L'acceptation de la mobilité interne a entraîné une modification du système de salaire et de classification pour que les salariés soient plus polyvalents. Des emplois qualifiés ont été créés pour la conduite des lignes automatisées. La nouvelle relation salariale a eu à faire preuve de sa solidité lors des difficultés rencontrées en 1982 et 1983. Volkswagen a dû éponger les pertes du groupe d'informatique industrielle Triumph Adler qu'il avait acheté en 1978 <sup>33</sup>. La remontée du point mort à 20% au-dessous de la valeur ajoutée amène la Direction à envisager en 1984 une réduction de 13.000 emplois en quatre ans. La grève qui en est résultée a finalement débouché sur une réduction du temps de travail, sous la forme de neuf jours de congés supplémentaires, en remplacement des suppressions d'emploi. La reprise de la demande a nécessité non seulement d'arrêter les suppressions d'emploi, mais aussi de réaugmenter à nouveau les effectifs.

### **2.3. Les modèles productifs ne sont pas nationaux. Il n'a pas suffi aux firmes d'être japonaises, allemandes ou suédoises pour être profitables**

Les autres firmes des pays dont la croissance et la distribution des revenus étaient fondées sur la compétitivité à l'exportation, n'ont pas eu les résultats des quatre firmes précédentes. Leur organisation productive et/ou leur relation salariale n'étaient pas cohérentes avec leur stratégie. Toyo Kogyo (futur Mazda), qui suivait une stratégie d'innovation, avait trop privilégié le moteur rotatif. L'envolée du prix du pétrole ayant disqualifié ce type de moteur, trop gourmand en carburant, il n'a pas eu la flexibilité nécessaire, tant en conception qu'en fabrication, pour se reconvertir aisément. Il a dû faire appel à Ford d'abord en 1974, puis en 1979, en lui vendant alors 25% de son capital. Mitsubishi a continué d'être innovant, notamment en lançant en 1982 un véhicule récréatif tout-terrain qui connaîtra dans la période suivante un grand succès. Mais il a financé son développement par l'emprunt. Les lourdes charges de remboursement ont limité sa profitabilité et ont entraîné des pertes lorsque certains de ses modèles se sont mal vendus, notamment sur le marché japonais.

Nissan a vu son taux de profit baisser fortement en 1983 pour devenir négatif en 1986, malgré un pourcentage de 62,3% de véhicules exportés ou fabriqués à l'étranger. Compétitif à l'extérieur, Nissan ne l'était pas à l'intérieur, perdant continûment des parts de marché depuis 1974 (de 33 à 28% en 1985), bien qu'il ait diversifié sa gamme de 10 à 18 modèles. Mais il l'a fait sans commonaliser leurs plates-formes (1,3). Aussi le volume moyen par plate-forme est resté très bas, aux alentours de 130.000. Pour regagner des parts de marché, la Direction a lancé un programme « Participation, Productivité, Progrès » de relèvement des performances par l'automatisation et la participation des salariés, et a essayé d'appliquer la méthode *kanban*. Le programme n'a pu être mis en oeuvre qu'en accordant

---

33. Volkswagen avait racheté ce groupe informatique, à la fois pour disposer des matériels dont il avait besoin, mais aussi pour réduire, pensait-il, sa dépendance vis-à-vis de l'automobile. En fait source de pertes, ce groupe devra être revendu en 1986. Volkswagen a pensé, comme d'autres constructeurs européens à la même époque, qu'il devait se diversifier vers des activités théoriquement promises à une forte croissance.

au syndicat, qui s'y était initialement opposé, un plus grand pouvoir de contrôle sur les conditions de travail. L'application de la méthode *kanban* a été un échec, notamment en raison de la difficulté de parvenir à une fréquence élevée et régulière d'approvisionnement dans la zone congestionnée de Tokyo. À vrai dire, les ingénieurs de Nissan lui préféreraient une gestion informatique centralisée des commandes et des flux, seule capable selon eux d'adapter en temps réel l'approvisionnement et la production aux variations de la demande, sans avoir à « lisser » la production et à gérer les étiquettes, et donc de permettre de parvenir un jour au zéro stock réel. Étant donné l'importance prise par les exportations dans un tel contexte de perte de compétitivité sur le marché japonais et de tensions internes, Nissan a réagi immédiatement à l'appréciation du yen en 1979 et à la montée du protectionnisme en décidant de s'implanter aux États-Unis et en Europe. Il était jusque-là au Mexique (depuis 1966), à Taïwan et en Australie, mais à un niveau modeste: 126.000 véhicules particuliers et utilitaires fabriqués à l'étranger en 1979. Il a pris le contrôle en 1980 de Motor Iberica en Espagne pour y produire des utilitaires et surtout il a ouvert une usine en 1983 dans le Tennessee aux États-Unis. Les exportations ont dès lors régressé au profit de la production à l'étranger, notamment pour les véhicules utilitaires, et elles n'ont plus compensé la baisse des ventes sur le marché intérieur. La Direction a dû commencer à diminuer les effectifs <sup>34</sup>, accusant le syndicat d'empêcher l'application réelle des mesures de redressement. Le syndicat s'est alors retiré du programme « Participation, Productivité, Progrès » et a même organisé un arrêt de chaîne à la suite d'un accident mortel. Le conflit est devenu ouvert lorsqu'il s'est opposé au projet de création d'une nouvelle usine à l'étranger, en Grande-Bretagne. Le système de la « Direction duale » était en crise. Diversité sans commonalisation et donc sans volume suffisant, échec des mesures de redressement, partage du pouvoir avec le syndicat qui se transforme en opposition irréductible sur l'avenir de l'entreprise, Nissan n'a pu devenir sloanien. Il n'a bien sûr, mais cela est évident maintenant après ce que nous avons vu, jamais cherché à être toyotien.

Volvo a été faiblement affecté par le premier choc pétrolier (-2,8% en 1974). Mais sa direction a craint un arrêt de la croissance et surtout la réorientation de la demande vers des véhicules de gamme plus basse, moins gourmands en carburant. En 1974, il saisit l'occasion des difficultés du constructeur néerlandais Daf, pour en prendre le contrôle et pour élargir ainsi sa gamme par deux modèles dans le segment moyen inférieur. Outre les difficultés propres à toute croissance externe, Volvo a perdu en faisant cela en spécialisation, s'exposant directement à la concurrence des généralistes. Il a tenté aussi d'absorber le deuxième constructeur suédois, Saab. Bien que soutenu par le gouvernement et les syndicats, il échouera finalement en raison de l'opposition des dirigeants et des ingénieurs qui surent convaincre la famille propriétaire. Persuadé, comme d'autres constructeurs européens, que l'automobile ne pourra plus générer autant de profit que par le passé, il investit dans des branches en expansion, les loisirs, la recherche et le commerce pétroliers, l'agro-alimentaire, l'industrie pharmaceutique. Les résultats décevants de ces tentatives amenèrent Volvo à se recentrer sur les véhicules familiaux de haut de gamme, robustes et sûrs. Le lancement réussi de la série 700, la dévaluation de 26% de la couronne suédoise en 1982 alors que le dollar était au plus haut a propulsé la production mondiale de véhicules particuliers de Volvo en 1985 à 400.000 et à 85% le pourcentage des voitures exportées ou fabriqués à

---

<sup>34</sup> Les effectifs diminueront de 59.600 en 1983 à 51.200 en 1987.

l'étranger. Volvo a ouvert en 1974 une petite usine d'assemblage à Kalmar, qui est devenue le symbole de la voie « socio-technique »<sup>35</sup>. Cette usine, ainsi que les réorganisations de même inspiration dans les usines plus anciennes, devaient lui permettre de parvenir à une production de qualité à des coûts acceptables dans un marché de renouvellement et dans un contexte de manque de main-d'œuvre. La chaîne de montage y a été remplacée par des chariots filoguidés, contrôlés par un ordinateur central, allant d'un atelier à un autre. Chaque atelier était dédié au montage d'un sous-ensemble du véhicule par une équipe de monteurs, dont les temps de cycle étaient au moins de 5' et pouvaient atteindre dans certains cas 30'. Mais le principe de la ligne et de la répartition des opérations selon la logique de la saturation des temps de cycle demeuraient. C'est pourquoi, les résultats furent contrastés. L'objectif de réduire le taux d'absentéisme a bien été atteint, mais celui de diminuer le nombre de démissions ne l'a pas été, et surtout la révolution annoncée dans le contenu du travail n'a pas été constatée par les ouvriers de Kalmar (Auer, Riegler, 1990). La forte reprise des exportations suédoises et de Volvo en particulier à partir de 1982 a provoqué une nouvelle pénurie de main-d'œuvre, alors que partout en Europe le chômage explosait. Volvo a été à nouveau obligé de rendre plus attractif le travail dans ses usines. Il a décidé en 1985 « d'aller plus loin » que Kalmar, dans une nouvelle usine d'assemblage à créer à Uddevalla.

### **3. CRISE DE TOUTES LES FIRMES DES PAYS AU MODE DE CROISSANCE ANTÉRIEUREMENT « CONSOMMATEUR ET COORDONNÉ »**

Les firmes des pays qui avaient adopté un mode de croissance « consommateur et coordonné », comme les États-Unis, la France et l'Italie, ont toutes connu une crise financière, entre 1974 et 1986: successivement Chrysler, Citroën, Ford, Fiat, PSA, Renault et General Motors. Elles ont toutes perdu des parts de marché et vu leur point mort s'élever et dépasser continûment ou à plusieurs reprises la valeur ajoutée produite.

#### **3.1. L'une après l'autre, les firmes de ces pays ont connu une crise financière**

Ces crises financières ont eu lieu à des dates différentes au cours de la période qui est considérée ici. Les firmes américaines, françaises et italiennes n'étaient pas dans le même contexte, ne connaissaient pas la même situation concurrentielle et n'étaient pas au même point de leur trajectoire. Les États-Unis avaient un marché de l'automobile qui avait atteint le stade du renouvellement depuis la deuxième moitié des années soixante. Le premier choc pétrolier a fait chuter momentanément la demande, mais n'a pas eu l'effet de rupture comme en France et en Italie. En Europe, le marché était encore un marché d'équipement diversifié, qui probablement n'aurait atteint le stade de renouvellement que cinq à dix ans plus tard. La crise mondiale l'a transformé prématurément en marché de renouvellement dès le milieu des années soixante-dix.

---

35. Bien que l'usine de moteur de Skövde (d'une capacité de 300.000 unités), créée en même temps, ait été organisée sur les mêmes principes. En 1980, une chaîne tronçonnée en six sections a été installée à l'usine principale de Torslanda pour le montage d'une version d'un modèle en petite série.

Chrysler, qui avait essayé de devenir sloanien à marche forcée en s'internationalisant, notamment en Europe, pour y trouver la croissance qu'il n'avait plus aux États-Unis au cours de la période 1967-1974, est le premier frappé. Ses ventes totales aux États-Unis sont tombées à 1,27 million d'unités en 1975, soit une baisse de 30,1% par rapport à 1973. Il licencie à nouveau. Les effectifs (y compris ceux des filiales de fabrication de composants) sont réduits de 49.000 personnes entre 1973 et 1975. Sa part de marché est passée sous la barre des 10% en 1978. Les ventes de Ford aux États-Unis ont diminué de moitié entre 1979 et 1982. Sa part de marché est tombée à 17% , soit une perte de 7 points en trois ans. Fiat a perdu 13,0 points sur son propre marché et 5,4 sur le marché communautaire entre 1973 et 1979. Les pertes de PSA sont du même ordre entre 1979 et 1982. Renault a d'abord profité des malheurs de ses concurrents européens. Il est même devenu éphémèrement le premier constructeur européen, mais en perdant de l'argent sur chaque véhicule vendu. La chute a été d'autant plus brutale en 1984. General Motors aussi a profité dans un premier temps de l'effondrement de Chrysler et de Ford, avant de perdre à son tour des parts de marché (de 43,6% à 35,0% entre 1982 et 1986). Le point mort de toutes ces firmes a dépassé pendant de nombreuses années leur valeur ajoutée. Certaines n'ont pu afficher des résultats positifs et retarder la crise que grâce à des revenus provenant de leurs filiales étrangères ou de leurs activités financières.

### **3.2. Les deux causes de la crise des firmes des pays au mode de croissance « consommateur et coordonné » et la recherche de solutions**

La cause fondamentale de ces crises a été la contradiction entre le mode de distribution du revenu national indexant le pouvoir d'achat aux gains de productivité internes et la nécessité pour les constructeurs d'être dorénavant compétitifs internationalement. Les masses salariales ont fortement augmenté dans les valeurs ajoutées, les dépassant parfois. Les compromis salariaux antérieurs ont été alors remis en cause par les employeurs et à l'inverse ils ont été défendus comme des acquis sociaux par les salariés, alors qu'ils avaient été dénoncés par les salariés et soutenus par les employeurs durant la période précédente. Certains constructeurs tentèrent d'éviter de les remettre en cause.

La première a été de tirer parti de l'enrichissement brutal des pays dotés de matières premières et de ressources énergétiques pour relancer la croissance. Certains constructeurs automobiles nourrirent alors l'espoir que les marchés de ces pays relaieraient la demande des pays industrialisés. Fiat a implanté une usine d'assemblage au Brésil en 1976. Renault et PSA ont signé, respectivement en 1975 et 1977, des accords avec l'Iran pour produire chacun 100.000 véh/an. Mais la croissance du marché automobile de ces pays fut de courte durée. La hausse des taux d'intérêt a brutalement alourdi la charge de remboursement de leur dette.

La deuxième tentative a été d'accroître les volumes, malgré une demande faiblement croissante dans les pays industrialisés, en mettant en commun un pourcentage plus grand de pièces entre les modèles conçus et produits dans différentes régions du monde. Elle s'est traduite d'une part par une élévation du taux de mise en commun des plates-formes sur chaque grand marché et par l'annonce de « voitures mondiales », notamment par Ford et General Motors, et d'une manière générale par une plus grande intégration régionale des



fabrications. Les firmes américaines tentèrent de réagir en diversifiant encore leur offre tout en augmentant sensiblement la commonalisation de leurs plates-formes (de 2,4 à 3,0 pour General Motors, de 1,5 à 2,7 pour Ford, de 1,3 à 2,6 pour Chrysler entre 1973 et 1984). Mais les volumes moyens par plate-forme ont malgré tout diminué, ou stagné dans le cas de General Motors, en raison de la baisse plus rapide de leurs ventes. En revanche les firmes françaises et italiennes ont diversifié leur gamme sans parvenir à accroître suffisamment la proportion de pièces communes. Les volumes moyens par plate-forme de Fiat et PSA ont baissé, celui de Renault est resté stable entre 1973 et 1984.

La percée des voitures japonaises sur tous les marchés semblait accréditer l'idée que les attentes des automobilistes étaient devenues suffisamment homogènes entre les pays pour qu'il soit possible d'offrir la même gamme de modèles ou pour le moins d'utiliser les mêmes plates-formes. La demande américaine s'orientant désormais sans conteste vers des modèles moins grands et plus économes, il devenait crédible de concevoir des voitures vendables des deux côtés de l'Atlantique et de faire ainsi de considérables économies d'échelle, tant en matière de conception qu'en matière d'approvisionnement et de fabrication. Ford <sup>36</sup> présenta l'Escort comme sa première « voiture mondiale ». Elle fut en effet conçue conjointement par des ingénieurs allemands, américains et japonais. Mais au final le modèle américain et le modèle européen n'ont eu presque rien en commun, étant donné les attentes, les réglementations et les conditions d'usage différentes. General Motors créa à Warren dans le Michigan son premier centre d'étude international pour coordonner les études de ses cinq départements américains et de deux de ses départements étrangers.

C'est finalement l'effort d'intégration régionale des fabrications qui généra des économies d'échelle. Ford et General Motors décidèrent de sélectionner au niveau régional des usines pour leur donner la dimension optimale en termes de volume, qui approvisionneraient les usines de montage de la région. Ils poussèrent les pays liés par des accords commerciaux à se spécialiser dans la production de certains composants plutôt que de vouloir à tout prix disposer chacun de leur usine d'assemblage.

L'intégration régionale n'a pas été sans susciter quelques inquiétudes. Elle créait en effet des fragilités en cas de conflit social, d'autant plus que les syndicats devenaient très sensibles aux investissements faits à l'étranger. Ford prit soin, en Europe notamment, de faire fabriquer au moins à deux endroits différents les mêmes composants pour éviter les blocages éventuels. Toutefois, lors de la grève de 1978, les syndicats britanniques obtinrent de leurs collègues dockers de bloquer toutes les importations de composants et de véhicules montés de Ford.

La troisième tentative a été d'acquérir l'avance technologique supposée faire la force des constructeurs japonais, particulièrement en matière d'automatisation. Les constructeurs américains tirèrent parti de la forte augmentation des crédits militaires décidée par l'administration Reagan (notamment dans ce but) pour retrouver cette avance perdue, et ainsi de se mettre à l'abri d'une concurrence par les prix et de supporter les écarts de salaire. General Motors, en particulier, a mis en œuvre une vaste politique d'expansion, de rationalisation et d'expérimentation. Il a créé de nouvelles usines et modernisé les ancien-

---

36. Ford est le constructeur généraliste le plus industriellement internationalisé depuis de nombreuses années. Sa production était réalisée au début des années 70 à 70% aux États-Unis, 23% en Europe et à 7% dans le reste du monde. Au début des années 90, ces pourcentages seront respectivement 63%, 29%, 8%.

nes. Il s'est allié au japonais Fanuc. Leur filiale commune est devenue le premier fabricant de robots aux États-Unis.

La dernière tentative a été d'opérer un transfert de capital et de main-d'oeuvre vers des activités nouvelles à fort potentiel de croissance. C'est ce que tentèrent de nombreuses firmes en se diversifiant vers l'électronique, l'aéronautique, l'agro-alimentaire ou les activités de loisir. À quelques exceptions près, cette diversification n'apporta pas les résultats escomptés. Elle réduisit même les investissements indispensables pour renouveler les modèles en temps voulu de certains constructeurs et pour les mettre au niveau de qualité requis par les marchés.

La deuxième cause des mauvais résultats a été l'inadaptation de l'offre à la demande, qui s'était orientée d'une part vers les véhicules compacts, moins chers et économes en carburant et d'autre part vers les véhicules fiables et de qualité pour un prix équivalent. Cette inadaptation concernait particulièrement les constructeurs américains, qui offraient essentiellement des *large cars* <sup>37</sup>. Chrysler a bien lancé en 1976 deux « compacts » <sup>38</sup>, certes moins chères que les modèles classiques, mais qui étaient si peu économes en carburant et leur sécurité si mauvaise qu'elles obtinrent le prix du « Citron de l'année » décerné par le Centre pour la Sécurité Automobile. Les tendances nouvelles de la demande, renforcées par les normes de sécurité, de propreté et de sobriété édictées par la puissance publique, obligeaient en fait les constructeurs à changer leur conception de l'automobile. Non seulement, ils devaient concevoir de nouveaux moteurs, mais ils devaient également réduire le poids et la taille des véhicules, améliorer leur tenue de route, et pour cela adopter la traction avant. Chrysler est le premier à le faire en lançant en 1978 deux sub-compacts, à partir de la plateforme d'un modèle de sa filiale française, Simca <sup>39</sup>. General Motors suivra en 1979 avec quatre modèles et Ford avec deux modèles <sup>40</sup>. En 1980, 28,6% des voitures produites par les *Big Three* étaient à traction avant. Mais c'était encore trop peu et c'était surtout trop tard pour endiguer l'importation de voitures japonaises, d'autant plus que la qualité moyenne des voitures américaines était nettement insuffisante, notamment les voitures de Ford.

Les firmes généralistes françaises et italiennes n'avaient pas à revoir, quant à elles, la conception de leurs véhicules, converties qu'elles étaient depuis longtemps à la traction avant. Mais elles avaient à en améliorer la qualité. Elles venaient également de lancer des

---

37. Ils réagirent dans l'immédiat, comme auparavant, en important des voitures de leurs associés japonais. General Motors vendit des véhicules Isuzu et Suzuki. Chrysler importa la Colt de Mitsubishi. Ford fit appel à Mazda. Mais Chrysler et Ford tirèrent un gain limité de ces ventes étant donné leur participation nettement minoritaire dans le capital de Mitsubishi et Mazda.

38. La Dodge Aspen et la Plymouth Volare.

39. La reprise d'une stratégie « innovation-flexibilité » au cours des années soixante aurait pu permettre à Chrysler d'éviter les crises qu'il a connues après le premier choc pétrolier. Il eût été en effet dans la tradition et la vocation de Chrysler de s'intéresser rapidement au segment de la petite voiture. 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 économes en carburant. C'est ce qu'il finira par faire, mais trop tardivement, en janvier 1978, avec la Dodge Omni et la Plymouth Horizon, tractions avant « sub-compacts » conçus à partir de la plate-forme de la Simca 1100. Chrysler est le premier des *Big Three* à introduire une traction avant, technique qui va rapidement s'imposer sur toutes les voitures américaines en raison de ses multiples avantages, puisque 85,9% des voitures produites en 1995 aux États-Unis étaient des tractions avant.

40. Il s'agit des X-car compacts (Chevrolet Citation, Pontiac Phoenix, Oldsmobile Omega, Buick Skylark) de General Motors. Ford a lancé en 1981 l'Escort et la Mercury Linx. AMC commercialisera en septembre 1982 l'Alliance de Renault. L'adoption de la traction avant par les constructeurs américains ouvrait la voie pour une possible commonalisation de leurs modèles avec ceux de leurs filiales européennes.

modèles de haut de gamme, qui furent souvent des échecs. Citroën, déjà très endetté, n'a pas résisté à la mévente du coupé de luxe qu'il venait de commercialiser. Son actionnaire principal, Michelin, a dû le vendre à Peugeot en 1974.

Enfin l'automatisation programmable et la croissance externe qui devaient améliorer les performances des firmes, qui ont eu recours à ces solutions, ont souvent contribué au contraire à les dégrader. *One best way* de l'époque, comme la *lean production* l'a été il y a peu et comme la mondialisation l'est maintenant, l'automatisation programmable devait tout à la fois accroître la productivité, améliorer la qualité, rendre flexible l'outil de production et faire disparaître le travail pénible et non qualifié, bref résoudre les principaux problèmes. Les importants investissements réalisés n'ont pas donné les résultats espérés, en raison du caractère trop ambitieux et des présupposés économiques et sociaux de la forme d'automatisation choisie (Freyssenet, 1992). Ce fut notamment le cas de la Fiat qui s'engagea d'autant plus résolument dans la voie de l'automatisation, qu'il en espérait une moindre dépendance vis-à-vis des ouvriers non qualifiés qu'il ne parvenait plus à contrôler depuis *l'autunno caldo*. Sa filiale de biens d'équipement, la Comau, conçut et installa des ateliers complets très automatisés et intégrés, dont les possibilités théoriques ne purent en fait être utilisées et dont le coût de fonctionnement se révéla élevé <sup>41</sup>.

L'absorption d'un concurrent ou l'alliance avec lui pouvait être un moyen de relancer les économies d'échelle à marché stagnant, à la condition bien sûr de commonaliser sans retard les plates-formes des modèles des marques concernées. Plusieurs firmes ont racheté ou pris une participation dans le capital d'un concurrent, mais elles n'ont pas réussi à constituer au moins une banque d'organes à défaut de commonaliser immédiatement les plates-formes, car il s'agissait d'opérations longues, difficiles et coûteuses. Le volume moyen par plate-forme de PSA est tombé à 73.000 en 1981. PSA, qui cherchait depuis le milieu des années soixante à atteindre d'une manière ou d'une autre (fusion, alliance) des volumes suffisants, a été amené à racheter successivement et en peu de temps, à des moments qui n'étaient pas les meilleurs pour lui, Citroën en 1974 et Chrysler Europe (Simca, Rootes, Sunbeam et Barreiros) en 1978 <sup>42</sup>. Avec 18 modèles et un volume moyen par plate-forme tombé à 120.000 en 1981, il ne parvint pas à harmoniser les gammes des trois marques: Peugeot, Citroën et Talbot (remplaçant Simca et Rootes). La prise de participation de Ford dans le capital de Toyo Kogyo (futur Mazda) en 1974 et en 1979 ne lui a pas permis de modifier véritablement la politique de gamme du constructeur japonais. Renault a décidé en 1979 de s'implanter aux États-Unis en s'alliant avec American Motors. Mais les difficultés de ce constructeur après le deuxième choc pétrolier ont amené Renault à en prendre le contrôle. Il l'a fait en s'endettant plus encore qu'il ne l'était déjà, au moment où les taux d'intérêt s'envolaient.

---

41. Le Digitron, installé à l'usine de Mirafiori en 1974, était un système contrôlé centralement par un ordinateur de convoyage par chariots filoguidés des châssis vers des stations de soudage automatique de la carrosserie. Le Robogate, installé à l'usine de Rivalta en 1978, était un système entièrement automatisé de soudure (90% des points de soudure), théoriquement capable d'assembler cinq carrosseries différentes et réutilisable à 80%. Le LAM (Laborazione Asinorana Motori), installé à Mirafiori en 1979, était un système automatisé complètement intégré d'affectation des moteurs à usiner et à monter entre les différentes stations automatisées ou manuelles, en fonction du plan de charge (Camuffo, Volpato, 1998).

42. Il s'allia également en 1978 avec Fiat pour produire en commun un petit véhicule utilitaire et pour monter ensemble leurs modèles en Argentine. Ils conçurent également et fabriquèrent à haut volume un petit moteur, le FIRE.

### **3.3. La similitude des mesures prises pour abaisser le « point mort », et la multiplication des déclarations d'adoption des « méthodes japonaises »**

Aucune des firmes des pays au mode de croissance antérieurement « consommateur et coordonné » n'a donc échappé à une crise financière. Toutes ont alors procédé à un abaissement brutal de leur point mort par la réduction immédiate de leurs effectifs, la fermeture d'usines, l'externalisation de certaines fabrications et la limitation des investissements au renouvellement des modèles. Elles se sont désendettées en vendant des actifs, notamment dans les secteurs hors automobile et à l'étranger. Elles ont exigé de leurs fournisseurs des baisses de prix et de leurs distributeurs le paiement comptant des commandes. Chrysler, le premier touché, a réduit ses effectifs de 49.000 personnes entre 1973 et 1975. Il a vendu, on l'a vu, ses filiales européennes (Simca, Barreiros et Rootes) à Peugeot en 1978 et ses filiales sud-américaines à Volkswagen et General Motors, ne conservant que ses filiales canadienne et mexicaine. Cela ne suffisant pas, il a dû abaisser à nouveau drastiquement son point mort de 2,4 M de véhicules à 1,1 M, en réduisant les salaires, en fermant 21 usines et en supprimant 75.000 emplois entre 1978 et 1982. Ford a été en crise en 1979. Il a fermé 9 usines, dont trois d'assemblage, et réduit ses effectifs de 25% en quatre ans. Fiat a abaissé son point mort à 1,2 millions de voitures en mettant au chômage indemnisé avec priorité de réembauche 20.500 salariés. Il s'est désengagé des pays où il avait de mauvais résultats: les États-Unis, l'Argentine et l'Espagne. PSA a supprimé 98.000 emplois au niveau mondial entre 1979 et 1986, en fermant des usines, notamment en Grande-Bretagne et en Espagne. Renault a réduit ses effectifs en France de 26.000 salariés entre 1984 et 1988. Il a vendu de nombreuses filiales, notamment AMC à Chrysler en 1987. Enfin General Motors, ayant sous-estimé la capacité de redressement de Ford et de Chrysler et la réussite rapide des transplants japonais, a annoncé en 1986 la fermeture de 11 usines et une diminution de 25% des effectifs en cinq ans.

La mise en oeuvre de ces plans de sauvetage a exigé d'une part de les faire admettre par les salariés et d'autre part l'aide de l'Etat pour les financer. L'accord signé entre Chrysler et l'UAW a marqué un tournant dans les relations professionnelles aux États-Unis. Pour la première fois, en 1979, le syndicat a fait des concessions importantes pour assurer la survie de la firme, acceptant notamment des diminutions de salaires et une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail. En revanche, le président du syndicat a été nommé au Conseil d'Administration de Chrysler pour suivre et participer à son redressement. Chez Ford, l'UAW est allée plus loin encore. Le syndicat s'est engagé de fait dans la mise en place du travail en groupe, modifiant les frontières catégorielles, et dans l'amélioration de la productivité et de la qualité. Il a accepté des baisses de salaire en échange d'une diminution des effectifs moindre que celle prévue par la Direction. General Motors et l'UAW ont collaboré directement pour expérimenter de nouvelles relations professionnelles et de nouvelles façons de diriger une entreprise. Le président de General Motors et le président du syndicat se sont personnellement investis dans la création de SATURN, une filiale produisant une voiture du même nom, co-dirigée à tous les niveaux, depuis le conseil d'administration jusqu'à l'atelier (Pil, Rubinstein, 1998). En France et en Italie, en revanche, la réduction drastique du point mort est passée par un affrontement direct avec les syndicats et par leur défaite. Dans tous les cas, l'Etat a été mis à contribution soit pour permet-

tre par des prêts le rachat d'une firme défaillante (Citroën par Peugeot par exemple), ou pour financer le renouvellement de la gamme (la plate-forme traction avant K-Car, pour Chrysler), soit pour contribuer au désendettement (comme dans le cas de Renault), soit/et pour prendre en charge les salariés licenciés, mis en pré-retraite ou au chômage technique (comme dans le cas de Fiat).

D'autres voies étaient possibles. La reprise de Citroën par l'Association Renault-Peugeot en était une. Ce faisant, l'Association serait devenue un groupe pouvant rivaliser avec Fiat et Volkswagen, qui étaient déjà chacun dans leur pays le généraliste unique ou largement dominant. L'opération était d'autant plus réalisable que Renault, le constructeur le plus important en volume de l'Association, y était favorable <sup>43</sup>.

Les difficultés rencontrées avaient-elle déjà convaincu Peugeot que l'harmonisation de trois marques serait encore plus compliquée et moins profitable que ne l'avait été jusqu'alors la coopération à deux? S'est-il persuadé que le contexte économique et politique ayant changé depuis les années soixante, les entreprises privées devaient et pouvaient retrouver leur rôle de moteur essentiel de la croissance et reconquérir une part de l'espace pris par les entreprises publiques du secteur concurrentiel? A-t-il cédé à la tentation de devenir sur le papier le premier constructeur français en volume de production et en variété d'offre, surpassant ainsi l'entreprise publique, dont Michelin, le vendeur, ne voulait pas entendre parler, car symbolisant tout ce qu'il abhorrait? Toujours est-il que Peugeot franchit le Rubicon en se portant acquéreur de Citroën <sup>44</sup>.

---

43. Renault avait déjà proposé en vain cette solution aux pouvoirs publics en 1968, lorsque Citroën s'appêtait à faire appel à Fiat pour sortir d'une première crise (Loubet 1995, 182).

44. La crainte d'une nationalisation de Citroën et de sa fusion à terme avec Renault, ce qui aurait déséquilibré l'Association ou conduit Renault à s'en désintéresser, ne peut être donnée comme explication au choix de Peugeot, quoi qu'en aient dit certains de ses dirigeants, dont les propos ne sauraient être repris sans réflexion critique. Le gouvernement de droite d'alors aurait pu effectivement être contraint de prendre une décision de nationalisation, si aucun acquéreur national ne s'était présenté, qu'il soit issu de l'industrie automobile ou d'un autre secteur. Mais telle n'était pas la situation. Renault avait proposé d'emblée aux pouvoirs publics et à Peugeot que ce soit l'Association qui rachète Citroën. Renault et Peugeot en auraient partagé à égalité les risques et même peut-être le paiement, ce qui aurait été politiquement d'un meilleur effet que la solution qui a prévalu. Ils auraient fait ensemble un grand pas en avant vers la constitution d'un groupe automobile français de taille internationale auquel ils aspiraient tous les deux. Enfin, Peugeot aurait empêché par cette solution, en raison des statuts même de l'Association, toute tentative éventuelle dans l'avenir de Renault de mettre la main sur Citroën ou d'un gouvernement de gauche possible dans le futur (Peugeot pouvait craindre en effet une victoire de la gauche aux élections législatives de 1977) de privilégier à nouveau les entreprises publiques. Ce n'est donc pas le risque immédiat ou à moyen terme de nationalisation qui a pu décider Peugeot à racheter seul Citroën, mais un choix de long terme, en définitive plus politique qu'industriel, de former un grand groupe automobile national privé, répondant en cela aux vœux du gouvernement de l'époque et de tous ceux qui se sont succédés au cours de la décennie soixante-dix. Le gouvernement a en effet fortement contribué à cette solution, d'abord en rejetant toutes les suggestions de Renault, ensuite en contraignant Michelin, le propriétaire de Citroën, à être moins exigeant financièrement, enfin en prêtant à Peugeot l'argent nécessaire pour qu'il puisse acheter Citroën sans bourse déliée, alors qu'il possédait des fonds propres considérables.

Quant à la menace d'un rachat par un groupe étranger, donnée souvent comme une autre raison au choix de Peugeot, elle était devenue faible. Outre que le gouvernement ne pouvait probablement pas envisager cette solution pour des raisons de politique intérieure, étant sous la menace d'une possible victoire de la gauche aux prochaines élections législatives, il semble bien qu'il n'y ait pas eu beaucoup de candidats, si l'on en croit la presse de l'époque et les historiens qui ont dépouillé les archives actuellement disponibles. Et cela se comprend. Fiat venait de revendre, quelques mois auparavant, ses parts qu'il avait dans Citroën et se trouvait confronté à des difficultés internes mettant en cause son existence même. Volkswagen sortait juste de sa première grande crise et n'était pas encore assuré de la réussite de sa nouvelle stratégie. L'offensive américaine était passée pour l'essentiel, les *Big Three* ayant d'autres soucis après le premier choc pétrolier. General Motors et Ford avaient finalement dû choisir la voie de la croissance interne de leurs filiales européennes et Chrysler était toujours à la peine pour mettre de l'ordre dans les firmes qu'il avait rachetées dans les années soixante. En outre,

L'Association n'y survivra pas. Le gouvernement français de l'époque n'a rien fait, au contraire, pour renforcer le pôle public, puisqu'il a demandé par ailleurs à Renault de reprendre Berliet, filiale de véhicules industriels de Citroën depuis 1967, pour former un groupe français du véhicule industriel avec sa filiale SAVIEM, ce qui constituait en fait plus une charge qu'une compensation et qu'un moyen de développement pour l'entreprise publique. Il y avait en effet encore une troisième solution <sup>45</sup> que l'Etat aurait tout aussi bien pu privilégier au nom de l'intérêt national et d'un sain partage des rôles entre firmes françaises dans le cadre de la compétition européenne: faire de Renault le grand constructeur généraliste français face à Fiat et Volkswagen en lui laissant reprendre Citroën, et pousser Peugeot à devenir le constructeur spécialiste à l'égal de BMW, Mercedes ou Volvo, auquel le préparaient effectivement aussi bien sa prudence financière traditionnelle que son expertise technique et sa clientèle bourgeoise. Il n'en fut rien, les gouvernements de l'époque privilégiant la voie de la modernisation industrielle par la constitution de grands groupes privés. Renault, en tant qu'entreprise publique, n'était plus considéré par les pouvoirs publics comme un outil privilégié et commode de la modernisation industrielle nationale <sup>46</sup>.

La solution de deux constructeurs généralistes menant la même politique de gamme pouvait encore avoir une issue heureuse pour l'un et pour l'autre, s'ils avaient porté leurs efforts de conquête du marché européen et international dans des directions géographiques ou vers des clientèles différentes, après concertation ou non. Au lieu de cela, les deux firmes se séparèrent, ne conservant de leur association que les deux filiales de composants mécaniques qu'elles avaient créées ensemble. Elles passèrent ensuite beaucoup de temps et d'énergie, comme le craignait Pierre Dreyfus, le PDG de Renault, à se concurrencer sur le territoire national, affaiblissant ainsi leur capacité de développement à l'international. Le dénouement ne fut pas nécessairement le bon, tant du point de vue de Peugeot que de l'industrie automobile française.

Peugeot constate en effet rapidement que n'est pas sloanien qui veut, même lorsque l'on est le seul maître à bord pour conduire la transition à un nouveau modèle productif, et que l'on n'a plus à en discuter et en négocier les modalités avec un partenaire à égalité de droit. Il lui a été en effet encore plus difficile de trouver des solutions communes avec Citroën qu'avec Renault <sup>47</sup>. Logique, et à vrai dire prévisible, si l'on veut bien analyser les firmes en termes de stratégies de profit. Renault et Peugeot étaient très engagés, l'un et l'autre, dans la constitution d'une gamme complète, partageant la conviction de la nécessité de rechercher les plus grandes économies d'échelle sur les composants, les études et les achats. Les stratégies de profit des deux constructeurs étaient devenues les mêmes. En s'alliant, ils

---

si la nature de la crise ouverte en 1974 n'était pas claire, ni sa durée prévisible, elle ne pouvait pas ne pas rendre prudents les acquéreurs étrangers éventuels, comme Peugeot l'était lui-même.

45. Elle a été évoquée par Pierre Dreyfus, PDG de Renault, lors d'un conseil d'administration (Loubet, 1995, 189).

43. Le contexte politique avait en effet changé. De Pompidou en Giscard d'Estaing, la vieille distance gaullienne vis-à-vis de la grande bourgeoisie industrielle, qui perdurait encore dans les années soixante et qui aurait éventuellement pu amener dans ces années-là un gouvernement du général de Gaulle à nationaliser, avait complètement disparu durant la décennie suivante. Au contraire, les gouvernements français successifs des années soixante-dix ont favorisé ouvertement la constitution de grands groupes industriels privés français, même s'ils ont maintenu des programmes publics importants dans les domaines d'avenir insuffisamment rentables ou trop risqués, comme l'ont fait au même moment les Etats les plus libéraux. Il faut l'aveuglement idéologique ou la paresse intellectuelle des journalistes américains pour ressasser la fable d'une France continûment et irrémédiablement colbertiste.

47. Il en eût été de même si Renault avait repris seul Citroën.

ne pouvaient que se renforcer en mettant en oeuvre cette orientation. Il en allait tout autrement avec Citroën. On a beaucoup insisté, pour expliquer les difficultés de Peugeot-Citroën, sur les différences d'histoire, de mentalité, de politique sociale, de rapport à la clientèle des deux constructeurs. Mais le fait essentiel est que Citroën poursuivait en réalité une stratégie d'« innovation et de flexibilité », impliquant de donner à chaque modèle la personnalité et l'unicité la plus grande pour répondre aux attentes des clientèles émergentes ou spécialisées qu'il recherchait en priorité, à l'opposé d'une politique de commonalisation. Quand bien même, il n'y aurait pas eu les différences indiquées plus haut (et à vrai dire ces différences étaient probablement le produit historique des différences de stratégies), l'incompatibilité structurelle des stratégies aurait de toute façon exigé des choix drastiques ou un effort considérable d'innovation organisationnelle.

Peugeot n'avait en effet que deux possibilités: soit imposer immédiatement à Citroën une politique de commonalisation des plates-formes, comme Volkswagen a su le faire avec Audi au même moment, soit d'innover sur le plan stratégique, c'est-à-dire de trouver la solution pour rendre compatibles et complémentaires les stratégies de « volume et diversité » et d'« innovation et flexibilité », ce qu'aucun groupe automobile n'avait su faire jusqu'alors et n'a encore su faire depuis.

L'intérêt du regroupement n'aurait plus été dans ce deuxième cas de figure, ou ne l'aurait été que marginalement, de faire des économies d'échelle, mais d'utiliser Citroën pour capter les clientèles émergentes par une offre innovante, et de faire de Peugeot la marque qui propose une gamme complète intégrant progressivement les modèles innovants de Citroën devenus entre temps des classiques. La stratégie sloanienne a en effet un grave défaut. Elle rend aveugle ou très réticent, on l'a vu dans le cas américain, quant aux demandes impliquant de concevoir des modèles entièrement nouveaux. D'où à la longue un grand conformisme, qui rend cette stratégie dangereuse si les demandes nouvelles tendent à devenir majoritaires et si des concurrents saisissent l'occasion pour prendre des parts de marché, comme ont su le faire les constructeurs japonais aux États-Unis. Citroën aurait pu jouer à nouveau ce rôle de tête chercheuse, mais cette fois-ci à l'échelle européenne, être le Honda qu'il avait été lorsqu'il avait conçu et su fabriquer en masse la 2 CV pour les ménages juste en mesure après la guerre de passer du deux roues aux quatre roues, puis offrir la DS aux ménages de cadre des années cinquante et soixante épris de « modernisme électroménager ». Ses ennuis ultérieurs étaient venus de ce que l'innovation technique d'ingénieur avait pris le pas sur l'innovation commerciale, dont elle n'avait été précédemment et justement que la servante.

Aucun groupe automobile, il est vrai, n'a réussi jusqu'à présent à faire cohabiter en son sein les stratégies de « volume et de diversité » et d'« innovation et de flexibilité ». La seconde exige en effet autonomie de décision, point mort très bas, externalisation maximale, services commerciaux à l'affût des tendances et des clientèles nouvelles, capacité d'innovation constamment entretenue, valorisation de l'expertise et des individualités, réactivité très élevée de la main-d'oeuvre et de l'appareil de production, etc., alors que la première implique d'éviter les chamboulements de la gamme, les à-coups de production, les innovations risquées, la singularité des modèles, au profit de la commonalisation maximale

des pièces, d'une diversité de surface, du lissage de la production, de la régularité du flux, des routines de fonctionnement, de la valorisation du collectif et du compromis social <sup>48</sup>.

Mais est-ce que le problème de la fusion avec Citroën n'a jamais été posé en ces termes chez Peugeot? Les dirigeants se rendaient-ils compte au moment du rachat, aussi bien du fossé technique, commercial et intellectuel considérable à combler pour concevoir des plates-formes communes avec Citroën dans l'hypothèse d'un groupe automobile entièrement sloanien, que des contradictions à dépasser entre les stratégies de profit « innovation et flexibilité » et « volume et diversité » pour les rendre compatibles et complémentaires, dans l'hypothèse aujourd'hui encore d'école d'un groupe bi-stratégies? Le rétablissement rapide de Citroën, essentiellement dû à la reprise du marché en 1976, n'a certainement pas beaucoup aidé à clarifier la réflexion, les dirigeants de Citroën pouvant faire valoir des résultats qui paraissaient valider leurs choix antérieurs. Peugeot, tout à la satisfaction, publiquement affichée, de rembourser douze ans avant l'échéance le prêt qu'il avait demandé, toute honte bue, à l'État pour racheter Citroën, ne semble pas avoir accélérer, ou tout au moins suffisamment, l'impérieuse décision entre au moins deux orientations possibles.

À défaut de réaliser des fusions intra-européennes refusant d'aliéner leur indépendance, les constructeurs européens procédèrent à des alliances ponctuelles. Le seul rapprochement fut celui de Renault et Volvo. Renault prit en 1980 20% du capital d'une société nouvelle appelée Volvo Car Corporation, consacrant la séparation de l'activité « véhicules particuliers » des autres activités de Volvo. Le but immédiat était de mettre en commun le plus grand nombre de composants. Volvo avait déjà formé en 1974 avec Peugeot et Renault une société conjointe pour produire en commun un nouveau moteur de 2,7 litres pour des modèles de haut de gamme. Daimler-Benz et Steyr-Daimler-Puch créent en 1978 une filiale

---

45. L'Association Peugeot-Renault reprenant Citroën aurait peut-être été un cadre plus favorable pour trouver les moyens de mettre en compatibilité la stratégie « innovation-flexibilité » et la stratégie de « volume et diversité » au sein d'un même groupe industriel. En effet, les économies d'échelle, alors exigées pour être compétitif dans le cadre d'une stratégie « volume et diversité », pouvaient être acquises par la commonalisation des plates-formes des modèles Peugeot et Renault, et ne nécessitaient pas de contraindre Citroën à faire de même. Un des obstacles à la mise en compatibilité des deux stratégies au sein d'un même groupe aurait été alors levé. Peugeot et Renault auraient de plus pu peser de tout leur poids pour que Citroën retrouve la voie de l'innovation technique au service de l'innovation commerciale, et non de la satisfaction de ses ingénieurs. Ils auraient pu intégrer dans leur gamme, en temps voulu, c'est-à-dire une fois que Citroën en ait tiré le profit suffisant et avant que des concurrents ne les copient, les découvertes commerciales de Citroën, correspondant à des changements généraux dans les attentes des ménages (celles correspondant à des niches, devant le rester durablement, n'étant pas rentables à intégrer dans une gamme sloanienne). L'Association aurait peut-être pu enfin, par sa surface financière et sa souplesse de fonctionnement, assumer plus facilement le risque de l'innovation. Mais il aurait fallu une révolution cognitive dans l'esprit des dirigeants qu'ils n'étaient probablement pas en mesure d'opérer, en un temps où ils croyaient encore, comme nombre de dirigeants actuels de firmes automobiles le croit à propos de la *lean production*, qu'il existe nécessairement un *one best way* valable pour tous, et que ce *one best way* était alors le modèle sloanien.

Compte tenu des exigences propres à chaque stratégie, on peut par le raisonnement essayer de trouver les conditions qui rendraient compatibles au sein d'un même groupe automobile plusieurs stratégies. Ces conditions sont probablement très difficiles à réunir, mais l'on ne peut affirmer que cela soit totalement impossible. Devant l'obligation de survie, on peut compter sur l'imagination des entrepreneurs capitalistes pour retrouver les voies du profit, si certaines conditions sont remplies. General Motors a bien su trouver le moyen de rendre compatibles économies d'échelle et diversité de l'offre, *a priori* antinomiques. Mais l'on sait que la mise en compatibilité de ces deux sources de profit l'a été au prix d'un changement dans la conception de la diversité, changement qui n'a été commercialement acceptable que parce que la redistribution du revenu national était devenue de plus en plus modérément hiérarchisée. De la même façon, il est probable que la mise en compatibilité de la stratégie d'« innovation et flexibilité » avec celle de « volume et diversité » supposerait que soit privilégié un type d'innovation qui ne sera commercialement pertinente que si les couches sociales émergentes ayant des attentes nouvelles vis-à-vis de l'automobile ne sont pas le fruit d'un accroissement durable et structurel des inégalités sociales, ce qui ruinerait la stratégie de « volume et diversité ».



commune pour la production d'un véhicule tout terrain haut de gamme à Graz en Autriche. Fiat et Peugeot s'associent en 1979 pour la production d'un véhicule commercial dans le Sud de l'Italie. Lancia, filiale de Fiat, coopéra à partir de 1976 avec Saab, essentiellement dans la conception des nouveaux modèles.

#### **4. L'IMPOSSIBILITÉ DE MENER UNE STRATÉGIE DE « VOLUME ET DIVERSITÉ » DANS UN MODE DE CROISSANCE « CONCURRENCÉ-CONCURRENTIEL ». LE CAS ANGLAIS**

Tous les constructeurs implantés alors en Grande-Bretagne, quelle qu'ait été leur organisation productive, ont tous été en difficulté. Le mode national de fixation des salaires, fondé sur leur négociation localisée et catégorielle en fonction du rapport de force sans régulation au niveau national, ainsi que la répétition des conflits sociaux liée à ce mode bien particulier ne pouvaient assurer un marché relativement stable et structuré indispensable à la compétitivité de firmes développant ou aspirant à développer une stratégie de « volume et diversité ». Ford UK et Vauxhall, la filiale de General Motors, ont vu, tout comme BLMC, baisser leur production et leurs parts de marché, au profit des voitures importées qui passent de 27,4% en 1973 à 58,1% en 1985.

Les firmes américaines ont alors délibérément privilégié leurs filiales allemandes du point de vue des investissements et de la conception des modèles pour l'Europe, limitant le rôle des filiales anglaises à la fabrication pour le marché local (de Banville, Chanaron, 1991).

La filiale anglaise de Ford a connu au cours des mêmes années des difficultés sociales qui, jointes à des difficultés financières, ont conduit 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.

Juste avant la crise pétrolière, British Leyland est encore le dixième constructeur mondial, produisant 1,2 million de véhicules et disposant de trois filiales de production à l'étranger. Les opérations à l'étranger qui devaient être source de revenus et d'expansion sont déficitaires. Le modèle de voiture spécialement conçu pour l'Australie est un échec. La filiale est liquidée en 1974. La filiale espagnole achetée en 1969 est revendue à la SEAT en 1975 et la filiale italienne achetée en 1972 et revendue, cette fois-ci à Fiat en 1975 également.

BLMC a dû être nationalisée en 1975 pour ne pas disparaître <sup>49</sup>. La firme est allée ensuite de plan de redressement en plan de redressement et de crise en crise. Les syndicats ont tout d'abord accepté que les 246 négociations décentralisées que l'entreprise devait gérer soient remplacées par des négociations plus centralisées. Mais les conflits sociaux ont continué, affectant fortement la production, notamment la grève d'un mois des outilleurs en 1977. La fusion des gammes Austin, Morris et Rover et la spécialisation de Triumph et Jaguar dans les véhicules n'ont pas convaincu les acheteurs. La part de marché de BLMC est tombée à 24,1%, alors que celle des véhicules importés montait à 45,4% en 1977.

Le nouveau plan, qui obtint des aides cumulées de l'État s'élevant à 2,1 milliards de Livres, prévoyait de ramener la gamme « généraliste » à trois modèles, ne couvrant que les segments moyens et bas du marché, d'automatiser la soudure et de réduire les effectifs. Mais ces mesures furent tardives et insuffisantes. La part de marché de BLMC est descendue à 17,1% en 1980 avec une production de 0,45 millions de véhicules, soit deux fois moins qu'en 1972, alors que la part des voitures importées atteignait 56,7%. Les pertes et l'arrivée au gouvernement des conservateurs, sous la conduite de Margaret Thatcher bien décidée à casser le pouvoir des syndicats, ont permis à la Direction d'obtenir des salariés par un vote leur soutien à un plan drastique de fermeture d'usines et de réduction des effectifs, et à l'interdiction faite aux *shop stewards* et aux syndicats d'intervenir dans l'organisation du travail <sup>50</sup>. Mais les nouveaux modèles de voiture n'étant pas prêt à temps, BLMC a dû passer un accord avec Honda en 1981 pour fabriquer et vendre deux modèles du constructeur japonais adaptés au marché européen. L'accord sera renouvelé et étendu à un modèle de haut de gamme. La restauration de l'autorité de la Direction <sup>51</sup> et le renouvellement des modèles <sup>52</sup> n'ont toutefois fait que stabiliser la part de marché, sans supprimer les pertes <sup>53</sup>. Après l'échec de pourparlers avec General Motors et Ford <sup>54</sup>, BLMC a été repris par British Aerospace, autre groupe nationalisé en 1986. Le plan adopté abaissera le point mort à 400.000 véhicules, réduira les effectifs à 40.000, conduira à l'abandon de la production de tous les composants automobiles à l'exception des moteurs, boîtes de vitesse et de la carrosserie, et à la vente des activités « bus et camions » au Néerlandais Daf.

---

49. L'État décide en 1975 la nationalisation de la firme et la met sous le contrôle du « National Enterprise Board ». Le Directeur du NEB, Ryder, rédige un rapport, connu sous son nom, qui se veut optimiste. Il propose un plan visant à revenir à 900.000 véhicules particuliers d'ici à la fin des années 80. Pour cela, il préconise une gamme unique, entièrement nouvelle, commune à Austin, Morris et Rover, et des voitures niches Triumph/Jaguar. Nommé Président de BLMC à la suite de ce rapport, il obtient des syndicats que les 246 négociations décentralisées que l'entreprise doit gérer et coordonner soient remplacées par des négociations plus centralisées. Mais les conflits sociaux sont nombreux et affectent fortement la production, notamment la grève d'un mois des outilleurs en 1977. La production, après une embellie en 1976, est redescendue à 771.340.

50. Les effectifs sont passés de 194.610 en 1977 à 107.763 en 1982. Le montage a été concentré à partir de 1982 dans deux usines seulement: Cowley et Longbridge. Le nombre des délégués a été réduit de 800 à 400.

48. Les heures perdues à cause des grèves sont passées de 5,9 à 1,6% des heures travaillées.

52. Les uns étant des modèles conçus par BLMC et finalement lancés, les autres étant des modèles Honda adaptés au marché anglais. Cet état de fait a été sanctionné par la création éphémère de deux marques, Austin pour la première gamme, Rover pour la seconde, BLMC se faisant alors appeler Austin-Rover.

53. BLMC a connu six exercices déficitaires sur sept années entre 1979 et 1986.

54. Les pourparlers avec GM portaient sur la vente de Land-Rover, et avec Ford sur la reprise d'Austin-Rover. Il semble que ce soit les réactions hostiles de l'opinion et les oppositions politiques au principe même de la vente qui aient fait abandonner les discussions.

## **5. LES CONSTRUCTEURS HORS DES PAYS DE LA TRIADE**

L'implantation de filiales dans certains pays latino-américains, essentiellement le Brésil, et les accords avec les pays de l'est sont apparus comme étant des choix judicieux jusqu'au deuxième choc pétrolier, étant donné la rapidité de la croissance de la production dans ces pays. En revanche, personne n'aurait alors parié sur les chances de l'industrie automobile coréenne de se développer et encore moins de devenir autonome. Dans les deux cas, c'est pourtant l'inverse qui a eu lieu.

### **5.1. Les filiales latino-américaines des constructeurs**

L'augmentation des prix des matières premières provoqua dans certains pays producteurs un boom économique qui fût de courte durée. La hausse des taux d'intérêt a alourdi brutalement leurs dettes. Ainsi le marché brésilien, le plus important des pays considérés ici, après avoir triplé dans les années 70, stagna durant les années 80 aux alentours de 0,7 million de véhicules particuliers, que se partageaient pour l'essentiel quatre constructeurs, Volkswagen, Fiat, Ford et General Motors. Les exportations de véhicules, demandées initialement par les pays d'implantation pour compenser les importations automobiles, puis pour rééquilibrer la balance commerciale après les chocs pétroliers, ne purent se faire que vers d'autres pays en voie de développement, étant donné les caractéristiques des modèles produits. Elles ne furent pas suffisantes pour remplir leur rôle. Le marasme des marchés intérieurs se prolongeant, certains constructeurs se retirèrent, comme General Motors d'Argentine, Renault du Venezuela, ou cédèrent à des actionnaires locaux la majorité du capital de leurs filiales, comme Peugeot et Fiat dans Sevel en Argentine (décembre 1980), ou bien encore décidèrent de s'allier comme Ford et Volkswagen au Brésil.

### **5.2. Pays de l'Est: la production de masse ne fait pas le « fordisme »**

Les pays de l'Est semblent avoir ignoré le premier choc pétrolier. La production automobile a poursuivi sa progression avec une grande régularité. En revanche, la stagnation apparaît avec le second choc.

La production de véhicules particuliers est passée en URSS de 915.000 en 1973 à 1,35 million en 1981, en Pologne de 148.000 à 355.000, en Yougoslavie de 125.000 à 285.000, ces deux pays dépassant en 1976 la RDA et la Tchécoslovaquie, qui ne font chacun que 180.000 véhicules en 1980, ces deux pays continuant à ne compter que sur leur propre force. La production des véhicules utilitaires a progressé également régulièrement, atteignant en 1981 880.000 en URSS, 54.000 en Tchécoslovaquie, 40.000 en RDA, 30.000 en Yougoslavie. La Pologne s'est singularisée. Elle a atteint un pic en 1976, avec 90.000 unités, puis a régressé jusqu'à 55.000 en 1982.

Avec la crise, Fiat s'est inquiété de la croissance brusque des exportations soviétiques et polonaises de modèles Fiat dont il avait vendu à l'URSS et à la Pologne quelques années auparavant la licence et les moyens pour les produire. Il demanda en 1975 l'intervention de la CEE, estimant que les voitures exportées étaient vendues à perte, à seule fin de procurer des devises aux pays concernés. L'inquiétude fut de courte durée. Non seulement la de-

mande reprit rapidement, mais les voitures exportées ne séduisirent pas vraiment, malgré leur prix attractif, en raison de leur qualité médiocre, de leur style démodé et de leur équipement insuffisant.

Ce sont en fait les marchés des pays de l'Est qui ont absorbé la production de ces pays. Les résultats semblent avoir donné raison à la politique de transferts de technologie, puisque les deux pays qui avaient refusé de la pratiquer, la RDA et la Tchécoslovaquie, ont été largement dépassés par les autres. Ils furent suffisamment convaincants pour amener les constructeurs automobiles, non seulement à renouveler leurs accords avec les pays de l'est, mais même à les amplifier. C'est ainsi que Citroën a signé un accord en 1976 avec la Roumanie pour la production d'une voiture spécialement conçue pour ce pays. La Yougoslavie obtint de Fiat en 1978 que la firme Zastava fabrique non seulement les modèles 128, 132 et 750, mais aussi conçoit les versions locales de la 131 et de la 127, qu'il y ait un équilibre complet des échanges, et qu'une aide soit apportée pour trouver des financements en Italie. L'accord que Fiat a signé en 1979 avec la Pologne pour une durée de dix ans a marqué un engagement encore plus important. Il s'intègre dans le schéma de rationalisation et d'intégration des activités internationales de Fiat. Il prévoyait la production de la 126, dont Fiat interrompait la fabrication en Italie, et, fait nouveau, sa commercialisation y compris en Europe de l'Ouest (Maxcy, 1982 169).

À défaut de pouvoir exporter sur les marchés des pays industrialisés, certains pays de l'est obtiennent de pouvoir le faire vers les marchés d'Asie et d'Afrique. C'est ainsi que dans le contrat signé avec la Roumanie en 1978 il est prévu que Renault mette à la disposition de Dacia, le constructeur national, son réseau commercial asiatique et africain.

Les derniers pays communistes, qui avaient refusé de passer des accords avec des constructeurs étrangers, se rallient à cette politique: la Bulgarie, la Tchécoslovaquie et l'Allemagne de l'est. La Chine même a semblé renoncer à un développement autonome. En 1979, elle engage des discussions avec General Motors, Ford, Chrysler, Citroën, Renault, Volkswagen et Nissan pour la modernisation de l'usine de véhicules particuliers de Changhaï.

Mais le second choc pétrolier marque aussi bien l'arrêt de la croissance de la production, tant des véhicules particuliers qu'utilitaires dans l'ensemble des pays communistes, que des nouveaux projets de coopération.

La croissance des ventes de véhicules particuliers jusqu'en 1980 a correspondu en fait à une demande solvable existante depuis longtemps, mais qui n'était pas satisfaite par absence d'offre. La satisfaction de cette demande importante pouvait logiquement constituer un excellent point de départ pour enclencher un processus de croissance rapide de la productivité et de distribution des gains ainsi obtenus, menant à la consommation de masse. Il n'en fut rien pour deux raisons: les ruptures d'approvisionnement et l'absence d'un rapport salarial adéquat. Si Autovaz, en particulier, a atteint des volumes très élevés par modèle avec une organisation technique calquée sur celle de l'usine Fiat de Mirafiori, il l'a fait à un niveau de productivité très bas. L'obligation faite aux unités de production de fournir du travail à la population en âge de travailler, la non maîtrise des investissements et des dotations pour les salaires, l'irrégularité des approvisionnements liés à l'extrême difficulté de coordonner l'ensemble de l'appareil productif rendaient impossible l'instauration d'une discipline du travail, que la chaîne mobile de fabrication et de montage ne pouvait imposer.

à elle seule. Les théories du déterminisme technologique et de la convergence des systèmes prévoyaient l'érosion des différences entre économies capitalistes et économies « socialistes ». L'erreur fut de croire que des avancées technologiques uniformes contraindraient les acteurs à adopter une mythique *one best way*. Tout au contraire, la spécificité des rapports sociaux de l'Union Soviétique et des pays de l'Europe de l'est a durablement marqué les modèles productifs de ces pays.

### **5.3. La difficulté d'une stratégie de volume fondée essentiellement sur l'exportation: Hyundai**

Deux années après le lancement du plan gouvernemental, Hyundai a été en mesure de produire la Pony, le premier modèle de voiture national, dans une nouvelle usine de 100.000 véh/an de capacité, comprenant fonderie, forge, usinage, emboutissage, soudure, peinture et assemblage final, et dotée d'équipements modernes. Pour y parvenir, il a tout d'abord eu largement recours à des emprunts à l'étranger, afin de financer les études et une usine qui devait d'emblée se situer à un niveau technique international. Il a embauché pour trois ans un ancien Directeur Général de British Leyland et son équipe pour diriger l'ensemble des opérations. Italdesign dessina la voiture. Mitsubishi vendit le moteur et la boîte de vitesse, et plusieurs équipementiers britanniques les freins, la direction et d'autres composants mécaniques. Toutefois les parties les plus faciles à usiner de ces organes l'ont été par Hyundai, comme les blocs cylindres et les transmissions, l'objectif étant de parvenir progressivement à la fabrication complète. Plus de 20 coopérations techniques ont été menées simultanément avec des firmes étrangères différentes. Hyundai consacra beaucoup d'effort et d'argent à la formation du personnel, à la mise en place d'une stricte organisation fordienne, et à l'organisation d'un réseau de sous-traitants fiables, notamment en leur apportant des aides financières sous forme de prise de participation dans leur capital.

Hyundai a semblé gagner son pari. En 1979, il atteint 71.744 véhicules, dont 14.493 exportés. Mais il a été brutalement frappé par la récession de 1980. En 1982, la production était encore à 94.500, après un pic à 113.600 en 1979. Plus inquiétant, il existait un écart de prix de 1.700\$ entre la Pony de Hyundai et la Corolla de Toyota, malgré des coûts de main-d'œuvre beaucoup plus bas, des taux de change favorables, et des prix de vente couvrant à peine les coûts de production, sans parler des différences de qualité devenue essentielle dans le choix des consommateurs sur un marché international beaucoup plus concurrentiel qu'avant (Roos, Altshuler, 1984, 53). La Pony avait dès lors peu de chance de percer à l'exportation, quel que soit le pays. Bien que les exportations aient été orientées vers les pays d'Amérique latine, du Moyen-Orient et d'Afrique, notamment vers ceux qui bénéficiaient du boom des prix des matières premières, elles ne pouvaient supporter la concurrence. Or, comme la demande intérieure était bridée par des taxes très lourdes sur les véhicules et sur l'essence, sans compter des revenus encore bas de la population, Hyundai ne pouvait compter sur les économies d'échelle pour abaisser ses coûts à court terme. Il commençait à être évident que la compétitivité-prix à l'exportation passait par la croissance du marché intérieur (Chung, 1998). Le prix moyen d'un véhicule particulier représentait encore quatre fois le revenu annuel moyen d'un Coréen, bien que le ratio correspondant ait considérablement baissé depuis le début des années 70 où il était de 18 (Rennard, 1993,

136). D'ailleurs n'est-il pas paradoxal qu'en 1979, la Corée ait eu le taux de diffusion de l'automobile le plus bas (14 véhicules pour 1.000 habitants) parmi les « nouveaux pays industrialisés » ? <sup>55</sup> Par ailleurs la brutale chute des marchés automobiles des pays détenteurs de matières premières à partir de 1980 ne laissait comme débouchés possibles à l'exportation que les pays industrialisés. Or ces derniers abaissaient à nouveau leurs normes de consommation et de pollution, disqualifiant encore plus la Pony, qui était une traction arrière assez fruste, d'une fiabilité limitée et dépourvue des équipements qui font les véhicules modernes. Hyundai avait donc encore beaucoup à investir et à accroître sa coopération avec des firmes étrangères pour mettre aux normes son modèle. Le scepticisme sur les chances de la Corée de construire une industrie nationale, à l'instar du Japon, et de Hyundai de rester indépendant était alors assez général dans les pays de la Triade. La menace coréenne paraissait bien lointaine.

Il n'empêche que la Pony n'était pas une voiture ridicule et que les performances étaient encourageantes. On peut d'ores et déjà souligner les différences des choix stratégiques opérés par la Corée et Hyundai par comparaison avec ceux du Brésil et d'Autolatina.

La première divergence intervient non dans la protection du marché intérieur de l'automobile, mais dans la constitution de sociétés à capitaux exclusivement coréens, qui vont s'initier aux étapes les plus élémentaires de la production automobile en commençant par l'assemblage. On note donc un filtrage des relations avec l'extérieur, afin de s'assurer que les innovations introduites correspondront bien à une stratégie arrêtée par des acteurs nationaux. Cette condition nécessaire n'était toutefois pas suffisante. Encore fallait-il adopter une stratégie cohérente.

Aussi le second trait distinctif tient-il à une approche visant à maîtriser successivement les diverses phases qui conduisent à une indépendance nationale en matière d'industrie automobile. Ainsi, au lieu de mettre en concurrence des producteurs étrangers pour qu'ils fournissent un modèle et une usine clé en main, les dirigeants d'Hyundai préférèrent en mai 1976 faire appel à des expertises concurrentes et complémentaires. C'est un arbitrage en faveur d'une efficacité dynamique grâce à un apprentissage initialement plus coûteux, au détriment d'une efficacité purement statique (minimiser le coût de lancement d'un véhicule).

La troisième étape a consisté à encourager la formation d'un réseau de sous-traitance pour les pièces qui ne sont pas trop complexes technologiquement, tout en détaxant les gros composants, tels les moteurs, qu'il serait trop coûteux de produire à cette phase du lancement puisque seulement une dizaine de milliers de véhicules était alors manufacturée.

---

55. Les chiffres correspondants sont en effet de 26 pour 1.000 à Taiwan, de 44 pour 1.000 en Malaisie, de 85 pour 1.000 au Brésil, 79 pour 1.000 au Mexique, tous ces pays ayant à peu près le même revenu par tête, de l'ordre de 1600-1800 \$ américains

## Conclusion

Un modèle productif peut voir disparaître les conditions qui l'ont rendu possibles et se déliter, mais il peut réapparaître ailleurs, là où ces mêmes conditions sont remplies ou réunies pour la première fois, comme l'ont montré durant cette période les deux exemples opposés de General Motors et de Volkswagen.

Peu de firmes parviennent à incarner un modèle productif, encore moins à en inventer un. Les configurations incohérentes sont les plus fréquentes, et cela d'autant plus que les modes de croissance nationaux sont remis en cause et tardent à être remplacés. Tel fut le cas des firmes de pays comme les États-Unis, la France, la Grande-Bretagne et l'Italie. En revanche les firmes des pays dont le mode de croissance a été conforté par la nouvelle donne internationale des années 70 furent en meilleure position pour consolider leur modèle productif antérieur, comme l'ont fait Toyota et Honda ou pour en changer avec succès Volkswagen.

La « production au plus juste » théorisée en 1990 par les responsables du programme IMVP du MIT a été en fait l'amalgame de deux modèles productifs conceptuellement et structurellement incompatibles : le modèle toyotien et le modèle hondien.

L'appartenance à un pays au mode de croissance en phase avec les nouveaux rapports internationaux n'a toutefois pas été une condition suffisante de profitabilité. Encore a-t-il fallu en remplir la deuxième condition, qui est d'avoir réussi à construire un compromis de gouvernement d'entreprise permettant de mettre en cohérence la politique produit, l'organisation productive et la relation salariale avec la stratégie de profit choisie. Ce que ne parvinrent pas à faire : Nissan, Mazda, Mitsubishi, Saab et Volvo.

## Bibliographie

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

*Automotive News* (1996), juin.

Banville (de) E., Chanaron J.J. (1991), *Vers un système automobile européen.*, Paris, Economica.

Bouteiller, E., Fouquin M. (1995), *Le développement économique de l'Asie Orientale*, Repères, La Découverte.

Boyer R., Freyssenet 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, freyssenet.com, 2006, 500 Ko.

Boyer R., Freyssenet 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, freyssenet.com, 2006, 550 Ko.

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

Boyer R., Freyssenet M., (1999 f), « La crise du modèle sloanien aux Etats-Unis et l'affirmation de deux nouveaux modèles au Japon, 1967-1973 », GERPISA, Paris, 1999, 40 p. Édition numérique : freyssenet.com, 2006, 760 Ko.

CCFA (1981, 1987, 1995), *Répertoire mondial des activités de production et d'assemblage de véhicules automobiles*, Comité des Constructeurs Français d'Automobile, Paris.

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.

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

Freyssenet, M.(1992), « Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique ». in *Sociologie du Travail*. 1992/4.

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.

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

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 », CEPPI, Paris.

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

Pil F.K., Rubinstein S. (1998), « Saturn, a Different Kind of Company », in Boyer R., Charron E., Jurgens U., Tolliday S. (eds), *Between Imitation and Innovation. The Transfer*



*and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford, Oxford University Press.

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.

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