

*Janvier 2008*

***Recherches & Régulation Working Papers***

**9. RIEN N'EST DÉFINITIF,  
TOUT MODÈLE PRODUCTIF A DES LIMITES  
1986-1992**

Robert Boyer

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

Michel Freyssenet

<http://freyssenet.com>

RR série K 2008-9

[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.

# RIEN N'EST DÉFINITIF TOUT MODÈLE PRODUCTIF A DES LIMITES 1986-1992

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

## **Introduction. Une fois de plus, le modèle productif présenté comme le nouveau *one best way* entre en crise**

Le contre-choc pétrolier et la bulle spéculative ont relancé et dopé les marchés automobiles, particulièrement européen et japonais. Cette conjoncture exceptionnelle a sauvé les firmes qui étaient précédemment en difficulté. Ayant abaissé drastiquement leur point mort peu avant, elles ont dégagé des bénéfices considérables et elles ont pu rapidement se désendetter. Certaines d'entre elles ont changé de stratégie de profit. Elles ont toutes dû modifier leur organisation productive et leur relation salariale. Comme dans les années soixante, une apparente convergence a semblé se faire vers un même modèle: cette fois-ci vers ce que les auteurs de *The Machine that Changed the World* ont appelé la *lean production* (Woomack, Jones, Roos, 1990) .

Mais l'abaissement du point mort ne signifiait pas l'adoption d'une politique durable de « réduction permanente de coûts à volume constant », à l'instar de Toyota. La mise en oeuvre de telle ou telle méthode, comme le juste à temps ou le travail en groupe, ne signifiait pas pour autant l'adoption du modèle toyotien, en l'absence de la relation salariale nécessaire à son efficacité. La preuve en a été donnée par la remontée rapide de leur point mort, dès que la demande a commencé à se ralentir. Quant aux firmes incarnant un modèle, elles sont apparues alors à leur apogée. Mais leur réussite les a poussés à leurs limites: sociales pour Toyota, économiques pour Volkswagen, et de capacité innovatrice pour Honda. Le cas de Toyota est remarquable. Au moment où ce constructeur était présenté comme emblématique de la *lean production*, il entrait en crise, et de plus sur un aspect de son système considéré comme l'innovation majeure: l'implication des salariés.

# 1. L'AMORCE D'UN NOUVEAU RÉGIME INTERNATIONAL ET LE BASCULEMENT DES MODES DE CROISSANCE NATIONAUX

## 1.1. Baisse du dollar, contre-choc pétrolier et libéralisation financière

La relance reaganienne par l'investissement <sup>1</sup> est devenue paradoxalement une relance par la consommation. La baisse des impôts devait amener les ménages à épargner et à donner aux entreprises les moyens financiers pour investir. Ils ont fait l'inverse en consommant. Le marché automobile américain est reparti à la hausse dès 1984. Mais l'appréciation du dollar avait atteint un niveau tel que l'activité intérieure risquait d'en être ralentie. Les États-Unis ont demandé alors au Japon et à la République Fédérale Allemande de mettre en oeuvre des politiques de relance pour soutenir l'économie mondiale et enclencher une réappréciation du yen et du deutsche mark. Ces derniers refusant, ils ont baissé leurs taux d'intérêt et ont laissé leur monnaie se déprécier. Entre 1985 et 1994, le dollar est passé de 251 à 103 yens. Cette baisse, la mise en exploitation de nouveaux gisements de pétrole, les économies d'énergie et l'éclatement de l'OPEP ont provoqué une diminution progressive du prix réel du pétrole (divisé par 2,9 en dollar constant en 1987 par rapport à 1982), qui a agi comme un contre-choc pétrolier. Se combinant avec la désindexation des salaires par rapport aux prix et par la réduction du coût moyen du travail dans de nombreux pays, la baisse du prix réel du pétrole a permis de réduire fortement l'inflation.

Pour amplifier la croissance, les gouvernements ont voulu alors relancer l'investissement. Les entreprises achèveraient ainsi leur restructuration et pourraient créer ensuite à nouveau des emplois. Mais l'insuffisance de l'épargne intérieure a conduit certains pays à libéraliser les mouvements de capitaux pour attirer les capitaux flottants nés des excédents commerciaux du Japon, de la République Fédérale Allemande et de quelques pays pétroliers, et à faciliter le crédit bancaire. De nombreux autres pays ont dû suivre. La reprise effective de l'investissement industriel n'a pas été en réalité le résultat de ces mesures, mais bien plus le produit d'une meilleure santé financière des entreprises. En revanche, la libéralisation des mouvements de capitaux et les facilités de crédit ont déchaîné les pratiques spéculatives, comme le Monde n'en avait pas connues depuis longtemps, donnant naissance à ce que l'on a appelé la « bulle financière ».

Ce nouveau contexte a eu de nombreuses conséquences conjoncturelles et structurelles sur les modes de croissance nationaux et sur l'industrie automobile mondiale. Il a accéléré le basculement des pays au mode de croissance « consommateur et coordonné » vers des modes « concurrentiels », il a déstabilisé les pays au mode « exportateur et coordonné », il a précipité la crise des pays communistes, enfin il a fait « émerger » certains des pays précédemment appelés « en voie de développement ».

Les marchés automobiles ont connu une forte reprise dans les pays industrialisés, avec toutefois un décalage de cycle entre les États-Unis et les autres, et un décollage en fin de période dans les pays « émergents ». La demande dans les trois pôles mondiaux a non seulement brutalement augmenté, mais elle s'est orientée aussi vers des véhicules de plus haut de gamme et de plus grande qualité, et vers des véhicules d'un type nouveau, les minivans

---

1. La très forte augmentation des crédits militaires en 1983 et 1984, tout en visant des buts géo-politiques, devait pousser les entreprises américaines à réacquérir une importante avance technologique en réalisant des recherches pour l'armée.

et les véhicules récréatifs. Ces véhicules, ainsi qu'une partie des *pick-up*, sont devenus les remplaçants de la voiture familiale pour une partie de la population aux loisirs actifs et aux besoins de transport multiples.

## 1.2. États-Unis: protection extérieure et concurrence intérieure

Le caractère autocentré de la croissance américaine a été non seulement maintenu, mais même renforcé par la relance intentionnelle des investissements et inintentionnelle de la consommation des ménages, et par la réduction des importations découlant des quotas fixés aux constructeurs japonais et de l'obligation qui leur a été faite de produire localement. En revanche la distribution du revenu national des États-Unis est devenue de plus en plus « concurrentielle ». La structure des revenus a commencé à devenir plus hétérogène. Les catégories sociales et professionnelles, favorisées sur le marché du travail ou pouvant saisir des opportunités financières, ont manifesté leur positionnement social nouveau par une demande nouvelle, notamment dans le domaine automobile, pour des véhicules « récréatifs », rangés aux États-Unis dans la catégorie des *light trucks*.

Au final, on a assisté à une forte reprise du marché automobile et à une profonde modification de sa structure. Les achats de voitures et de *light trucks* neufs sont passés de 10,53 millions en 1982 à 15,74 en 1986 et se sont maintenus à ce niveau jusqu'en 1988. Les minivans et les *compact utilities* ne représentaient en 1982 que 2,1% des petits véhicules utilitaires, soit 56.000 unités. Dix ans plus tard, ils en constituaient 38,6%, soit 1,68 million.

Les mesures protectionnistes à l'encontre des constructeurs japonais les ont conduits à s'implanter aux États-Unis, soit en créant leurs propres filiales (Nissan, Honda), soit en s'alliant avec des constructeurs locaux (Mazda et Mitsubishi), soit en faisant les deux (Toyota). La forte appréciation du yen est venue conforter ce mouvement. Les constructeurs américains et l'UAW espéraient que les transplants japonais soumis aux mêmes conditions qu'eux perdraient leur avantage concurrentiel. Ils ont cru également que la clientèle reviendrait vers les grandes voitures, au détriment des voitures « compactes », à la suite de la baisse du coût du pétrole et du vieillissement de la population. Il n'en fût rien: la part de marché des constructeurs japonais aux États-Unis continua de croître et la balance commerciale de rester déséquilibrée, en raison de l'augmentation des importations de pièces détachées. Moins attractives quant à leur prix, les voitures japonaises l'étaient toujours quant à la qualité et la fiabilité. Elles ne concurrencèrent pas seulement les voitures des *Big Three*, mais également les voitures des généralistes européens qui se retirèrent tous de ce marché <sup>2</sup>.

En revanche, les constructeurs japonais n'ont pas su anticiper les changements qualitatifs de la demande, et l'émergence de la demande de *light trucks*. Aucune des usines qu'ils ont implantées ne l'a été pour produire ce type de véhicules. C'est Chrysler qui a révélé cette demande nouvelle en lançant les minivans, en reconcevant ses *pick-up* dans un sens plus récréatif, ainsi que les Jeeps, opportunément rachetés à Renault. Ford et General Motors se sont engouffrés dans ce créneau particulièrement profitable. Ils lui doivent leur rétablissement financier pour une large part, et cela d'autant plus qu'ils étaient à l'abri de la concurrence des constructeurs japonais sur ce type de véhicules. À défaut d'avoir prévu de

---

2. Fiat abandonne en 1983. Renault vend AMC à Chrysler en 1987. Volkswagen ferme son usine de Westmoreland en 1988.

produire sur place leurs vrais et faux tout-terrains, les marques japonaises auraient pu en exporter du Japon. Mais les modèles américains ont été alors opportunément protégés par des droits de douane qui avaient été maintenus curieusement à un niveau particulièrement élevé pour les *light trucks* (25%).

La crise boursière de novembre 1987 annonce le renversement du cycle aux États-Unis. La demande automobile a en effet atteint son pic en 1988. En revanche, 1987 est l'année de l'explosion de la demande automobile au Japon et en Europe

### 1.3. Le « triomphe » du Japon

Alors que les États-Unis replongent dans les difficultés, le Japon est propulsé vers des sommets de profits et d'excédents commerciaux jamais vu jusqu'alors. Les raisons en sont à la fois ce qui apparaîtra ensuite comme ayant été une « bulle spéculative » et la réussite des « transplants » à l'étranger. Non seulement le mode de croissance et de distribution du revenu japonais n'a pas semblé être remis en cause, mais il a été alors quasi unanimement considéré comme un modèle, alors que cette période peut être considérée maintenant *a posteriori* comme celle qui le conduira à la crise en 1990.

La demande intérieure « tous véhicules » connaît une croissance spectaculaire. Elle passe de 5,87 millions en 1987 à 7,78 en 1990. Aucun pays n'a eu une augmentation relative aussi forte en si peu de temps. Les exportations baissent en volume en raison de la croissance de la production à l'étranger, mais elles baissent moins en valeur, en raison de l'exportation de pièces détachées. Aussi, non seulement la production locale ne diminue pas, mais elle explose littéralement, alors que le marché du travail n'a plus aucune élasticité et que les jeunes générations se détournent du secteur automobile, particulièrement de certains constructeurs comme Toyota, où les salaires sont certes très élevés, mais où les conditions de travail sont devenues toujours plus dures.

Si la distribution du revenu national reste dans l'ensemble nationalement coordonnée et modérément hiérarchisée, une partie de ce revenu est accaparée par les couches sociales liées à la spéculation engendrée par la déréglementation financière. Ces couches sociales brutalement enrichies orientèrent leur demande vers des véhicules à allure sportive et vers les véhicules « récréatifs ». Autant elle favorisait la stratégie d'« innovation et flexibilité » de Honda et de Mitsubishi, autant elle impliquait de la part de Toyota et Nissan de copier rapidement les véhicules innovants conçus par les premiers et ayant été des succès commerciaux.

### 1.4. L'Europe croit voir la sortie du tunnel

La France et l'Italie ont finalement accepté la « contrainte extérieure » et poursuivent leur politique de flexibilisation des conditions d'emploi et de partage de la valeur ajoutée en faveur des entreprises. Leur mode de croissance est devenu de plus en plus extraverti, mais à la différence de la République Fédérale Allemande, ils n'ont pu se construire une spécialisation industrielle leur permettant d'imposer leur prix à l'exportation et maintenir de hauts salaires. Ils ont dû devenir compétitifs par les prix. D'où une distribution du revenu national plus concurrentielle qu'en République Fédérale Allemande, tout en essayant de mainte-

nir l'essentiel de l'État-providence en matière de santé, d'éducation et d'assurance-chômage.

La Grande-Bretagne thatchérienne a retrouvé dans toute sa pureté son mode de croissance « concurrentiel-concurrencé » en démantelant ce qui restait d'État-Providence, en privatisant tous les services publics et en menant une politique systématique d'attraction de firmes étrangères, notamment dans l'automobile, afin de mettre les firmes nationales directement sous leur concurrence.

Certains modes de croissance nationaux en Europe ont changé ou évolué, mais n'ont pas pour autant convergé ni ne sont devenus plus complémentaires.

Le nombre des pays membres des Communautés Economiques Européennes est passé de 10 à 12, avec l'adhésion de l'Espagne et du Portugal au 1er janvier 1986. La population de la CEE en a été augmentée de 50 millions d'habitants supplémentaires et son marché automobile de un million de véhicules. L'adhésion de l'Espagne et du Portugal a entraîné la réduction progressive de leurs droits de douanes en matière automobile, la disparition complète devant être acquise au 1er janvier 1993. L'obligation de compenser les importations par des exportations a été abandonnée, seule a été maintenue l'obligation d'un taux minimal d'incorporation de pièces locales (60%) pendant quatre années.

Le contre-choc pétrolier et la « bulle spéculative » ont permis que le marché automobile européen, devenu prématurément de « renouvellement » après le premier choc pétrolier, atteigne un nouveau palier. En Europe de l'Ouest (17 pays), les ventes de voitures et d'utilitaires légers neufs (-5t) sont montées de 11,72 millions (dont 1,33 de véhicules utilitaires) en 1985 à 15,03 (dont 1,77 de véhicules utilitaires) en 1990, niveau conservé jusqu'en 1992 grâce à la réunification allemande.

L'évolution qualitative a été plus tardive et moins prononcée qu'aux États-Unis et au Japon. La polarisation de la demande et sa diversification vers les modèles « innovants » ne commencera véritablement à se manifester qu'en fin de période.

### **1.5. Les deux causes du blocage de la consommation de masse dans les régimes communistes de l'Europe centrale et orientale. Vers l'implosion**

La stagnation de la production automobile des pays d'Europe centrale et orientale à 2,2 - 2,4 millions de véhicules particuliers, et à 1,1 - 1,2 millions de véhicules utilitaires, commencée en 1982, s'est poursuivie jusqu'en 1989, avant l'implosion des régimes communistes. Cette stagnation, alors que le taux de motorisation par ménage était encore très faible, a été une des manifestations de la montée en crise du système économique et politique des régimes communistes. Rappelons que le système économique centralisé des pays de l'Est avait pour ambition de procéder à l'allocation des ressources nationales en fonction des besoins considérés comme devant être satisfaits en priorité, et d'assurer en conséquence la coordination des investissements, des productions et des flux de biens, et enfin de fournir du travail à tous. Les unités de production n'avaient la maîtrise ni de leurs objectifs de production, ni de leurs investissements, ni de leurs approvisionnements, ni de leur fonds salarial, ni de leurs effectifs, et ne pouvaient donc être considérées comme des entreprises.

L'impossibilité pratique d'une coordination des activités économiques aussi centralisée et généralisée générerait depuis longtemps des ruptures d'approvisionnement, sans parler de la qualité médiocre des produits intermédiaires, et par voie de conséquence la constitution de stocks de précaution, le maintien en service d'installations anciennes pour faire face aux périodes de surchauffe, des sureffectifs permanents, et jusqu'à des pratiques de troc ne serait-ce que pour assurer l'alimentation du personnel. L'obligation de fournir un emploi à la population en âge de travailler, l'interdiction de licencier, l'irrégularité du travail effectif en raison des ruptures imprévisibles d'approvisionnement rendaient impossible la constitution d'un compromis salarial fondé sur la croissance du pouvoir d'achat des salaires en contrepartie d'une régularité de la production, et même toute discipline dans le travail, que les injonctions politiques du parti communiste et de ses relais étaient bien incapables d'instaurer. Les dysfonctionnements et les contradictions de l'économie planifiée des pays de l'est ont été longtemps masqués par la politique volontariste de croissance par l'investissement, jusqu'au jour où l'Etat n'a plus été en mesure ni de poursuivre une telle fuite en avant, ni même d'assurer la maintenance de l'outil de production surdimensionnée dont il s'était doté.

La transposition du système fordien, clé en main en quelque sorte, comme cela a été le cas avec l'installation de la réplique de l'usine Fiat de Mirafiori à Togliattigrad en URSS, pour la firme Avtovaz, a montré par son échec que la structure physique de ce système n'avait en elle-même aucune vertu, ni pour générer une dynamique macro-économique, ni pour obtenir la discipline au travail, si elle ne s'accompagnait pas de l'instauration du rapport salarial capitaliste et de la libre négociation entre entreprises indépendantes.

Le passage de la croissance par l'investissement à la croissance par la consommation de masse a donc été doublement entravé. Du côté de la production de masse, la récurrence des pénuries temporaires et imprévisibles a empêché la continuité des flux qui aurait permis la pleine exploitation des économies d'échelle. Les unités de production stockaient en quelque sorte la main-d'oeuvre, les équipements et les produits intermédiaires, pour être en mesure en fin d'année, quels qu'aient été les aléas des approvisionnements, de remplir les objectifs du plan de production. Elles sous-utilisaient en conséquence la plus grande partie du temps personnel, machines et matières, d'où une très piètre productivité. L'économie communiste était en fait le dialectique opposé du mot d'ordre d'Henry Ford: vitesse, précision, efficacité. Voilà qui explique pourquoi la productivité, surtout dans les secteurs de biens de consommation, est demeurée si faible et surtout pourquoi elle n'a pas progressé aussi rapidement que dans les pays capitalistes.

Comme fait défaut la régularité de la livraison des produits intermédiaires, que la qualité des matériaux est médiocre, que les décisions des Ministères sont difficiles à anticiper, cette incertitude sur le marché des produits intermédiaires <sup>3</sup> a pour conséquence d'interdire la production à flux continu, d'appeler des qualités d'initiative et de polyvalence de la part des salariés, donc de leur donner un pouvoir de négociation sur la base de leur place essentielle dans la production lors des phases critiques où par exemple il convenait de satisfaire les impératifs du plan <sup>4</sup>. Aussi, compte tenu de l'irrégularité de la conjoncture, les gains de

---

3. David Stark (1989) a souligné cette inversion par rapport aux économies capitalistes de l'Ouest dans lesquelles l'incertitude est celle du produit final et non pas celle du produit intermédiaire.

4. Janos Köllö (1995) a fort bien souligné cette différence par rapport au modèle productif occidental.

productivité sont demeurés largement potentiels, de sorte que les gains salariaux n'ont pas trouvé pour contrepartie sur le marché les biens attendus, car les prix étaient maintenus bas par les autorités centrales, créant autant de rationnements préjudiciables à une émulation de moins en moins socialiste dans son esprit, puisque l'accès à la consommation de masse restait problématique.

Du côté du rapport salarial, le compromis entre les ouvriers et les dirigeants de l'économie pourrait s'exprimer ainsi: « une garantie d'emploi et une faible intensité du travail contre un bas niveau de rémunération et acceptation des règles du jeu de l'économie soviétique » <sup>5</sup>. L'absence d'incitation forte à la productivité détruisait donc le second des piliers du mode de croissance par la consommation de masse: les salariés n'avaient pas intérêt à accepter une intensité supérieure du travail, encore moins à accepter des innovations productives, car ils anticipaient, à juste titre, le fait qu'ils n'en bénéficieraient pas, le surplus correspondant se dirigeant vers l'accumulation, la consommation des dirigeants ou l'armement, ou se perdant dans des stocks finalement inemployés. La chaîne de montage importée d'Occident, n'a donc pas apporté le compromis salarial qui lui aurait permis de montrer sa pleine efficacité. Ainsi s'explique que l'économie des pays de l'Europe centrale et orientale (PECO) n'a pas pu passer à la consommation de masse qui aurait pourtant atténué une partie des insatisfactions et récriminations, celles liées à la pénurie de biens de consommation <sup>6</sup>.

En conséquence, on n'a pas assisté à une chute massive des prix relatifs, notamment ceux de l'automobile, par rapport au salaire ouvrier, signe que la dynamique de la consommation et de la production de masse n'a pas été enclenchée. Le gaspillage des investissements, les coûts de fonctionnement a progressivement pesé sur les dotations pour renouveler les modèles de produit. C'est ainsi que La Trabant aussi bien que la Lada n'a quasiment pas changé pendant plus de 20 ans. Obsolètes techniquement, démodés stylistiquement et en outre de faible qualité, ces voitures ne pouvaient pénétrer les marchés automobiles des pays capitalistes avancés, et même des autres, mis à part des modèles niches, comme le 4x4 Lada Niva. Ils ne pouvaient en conséquence procurer les devises dont les économies communistes avaient cruellement besoin.

Les effets du blocage structurel de la productivité et donc des gains à redistribuer ont été accentués par la baisse du prix des matières premières qui permettaient jusqu'alors de substantielles rentrées de devises et d'acheter des équipements industriels, par les prélèvements faits sur le revenu national pour suivre Reagan dans son programme de « guerre des étoiles » et pour financer la guerre d'Afghanistan. Ces processus ont été au fondement de l'implosion des régimes communistes des pays de l'est. Après la chute du mur de Berlin, ils ont implosé un à un jusqu'à la dissolution du Comecon et de l'URSS en 1991.

---

5. De façon plus ironique, ce compromis s'exprimait dans le langage familier sous la forme suivante: « Nous feignons de travailler et ils feignent de nous payer », puisque la pénurie de biens de consommation, elle-même expression de la priorité accordée au secteur de base et de la très faible productivité moyenne, induisait une épargne forcée à travers laquelle une fraction importante des salaires servait à financer l'accumulation.

6. La trajectoire d'Avtovaz est exemplaire à cet égard : la production est certes croissante et atteint près d'un million deux cent mille véhicules en 1975 alors que l'usine avait démarré sa production en 1970, mais la croissance s'enraye alors, aussi bien du fait de problèmes productifs internes que des conséquences déstabilisatrices de la crise du mode de développement soviétique (Chanaron, 1998).



### **1.6. La stagnation dans les pays d'Amérique du Sud: alliance ou retrait des multinationales installées. La trajectoire divergente du Mexique**

La stagnation du marché automobile a continué en Amérique latine jusqu'en 1993, année où la production a dépassé le pic de 1980, si l'on excepte la production mexicaine qui l'a fait à partir de 1989.

Les retraits partiels ou complets des constructeurs se sont poursuivis. Mais le fait le plus important de rationalisation pour faire face à un marché durablement stagnant a été la constitution de filiales communes (50/50) entre Volkswagen et Ford au Brésil et en Argentine, sous le nom d'Autolatina, en novembre 1986. Autolatina Brésil prenait ainsi 56,5% de part de marché, avec 543.000 véhicules particuliers et utilitaires légers vendus. Sur le papier, Autolatina devenait le vingtième producteur automobile.

La solution de l'alliance était logique pour réduire les coûts fixes d'une production relativement peu différenciée. Le problème a été que la demande, au lieu de s'homogénéiser et de se satisfaire de véhicules standard, a eu plutôt tendance à se différencier. L'homogénéisation ne pouvait venir que des classes moyennes. Or ce sont celles-ci qui ont été les plus affectées dans leur pouvoir d'achat. Le lancement d'un modèle commun n'a pas été finalement possible. La contraction de la clientèle « moyenne », alors que la clientèle aisée et riche se maintenait, voire augmentait, a finalement conduit les producteurs à conserver une gamme hétérogène, les empêchant de réduire les coûts de production et l'investissement en capital. La part de marché brésilien d'Autolatina a décliné régulièrement jusqu'à 48,3% en 1991.

### **1.7. Le Sud-Est Asiatique: une synergie « miraculeuse » entre réformes économiques, apprentissage technologique et opportunités offertes par le régime international**

Le contraste entre la trajectoire de cette zone avec celles de l'Europe de l'Est et de l'Amérique latine durant la deuxième moitié des années 80 est particulièrement frappant. Alors que c'est la stagnation qui caractérise l'Europe de l'Est et l'ajustement drastique des effectifs à la baisse de la production qui prévaut en Amérique latine, on observe une croissance continue et extrêmement rapide tout au long de la période en Asie.

La production en Asie-Océanie, hors du Japon, qui était en 1985 de 0,70 million de véhicules particuliers, et 0,62 de véhicules utilitaires, est passée en 1992 à 2,38 millions de véhicules particuliers et 1,44 véhicules utilitaires <sup>7</sup>. La moitié environ de cette progression est imputable à la Corée du Sud. Quelles sont les raisons de cette situation atypique ?

En fait, se sont conjugués des facteurs appartenant à des domaines différents, qu'ils appartiennent au mode de croissance des pays concernés ou bien à la stratégie de profit des firmes automobiles.

En premier lieu, les modes de croissance des pays asiatiques se situent aux antipodes de ceux des pays latino-américains et encore plus des pays d'Europe centrale ou orientale. Des réformes agraires précoces ont maintenu une paysannerie et limité l'exode vers les villes et

---

7. Auxquels, il faut ajouter les véhicules simplement assemblés, c'est-à-dire avec un taux de pièces locales faibles: 0,16 millions de véhicules particuliers et 0,37 de véhicules utilitaires, essentiellement en Indonésie, Nouvelle-Zélande et Thaïlande.

l'emploi industriel. Parallèlement, les circonstances de l'après-guerre ont incité à une démocratisation de l'enseignement et de l'accès aux emplois, limitant les inégalités. Ainsi ont été créés, fut-ce de façon inintentionnelle, deux ingrédients importants pour le développement d'une industrie automobile: un marché intérieur qui peut se développer très vite et une main-d'oeuvre bien formée et qualifiée.

En second lieu, la stratégie de développement choisie par les pays du sud-est asiatique ne pouvait ressembler à celle de l'Amérique latine, ne serait-ce que parce qu'en général la taille limitée du marché interne et l'absence de matières premières abondantes rendaient plus problématique une stratégie de substitution des importations (Hongkong, Singapour). En outre, la bienveillance américaine en matière d'accès à la technologie a favorisé une appropriation progressive des méthodes occidentales de production. Ces pays ont de plus bénéficié d'un accès au marché des pays industrialisés..., en dépit d'un contrôle en général assez strict de leurs importations (Taiwan et Corée du sud). Sauf exception, l'État fournit plus un cadre favorable aux entrepreneurs, à l'innovation, à l'exportation qu'il n'organise lui-même directement la production, autre différence par rapport à l'Amérique latine et plus encore à l'Europe de l'Est.

Enfin, et l'argument n'est pas mineur, il est parfois avantageux de pénétrer tardivement dans un secteur, dès lors précisément qu'il connaît un changement de paradigme productif qui redéploie les avantages compétitifs et donc les localisations les plus adéquates. En effet, l'organisation des firmes, la configuration des relations du travail, les circuits de distribution, les politiques publiques se constituent précisément pour favoriser l'adoption de ces nouveaux principes productifs, alors que par contraste, les pays qui ont eu un rôle déterminant dans les précédents souffrent de la difficulté de réformer leurs institutions, restructurer les firmes, redéfinir la configuration de la relation salariale. Au demeurant, cette recherche d'une insertion dynamique dans une division internationale du travail en voie d'émergence est grandement favorisée par une gestion habile des échanges extérieurs: grâce à un filtrage des relations internationales, les économies asiatiques ont su bénéficier de l'avantage, apparemment contradictoire, d'un contrôle des importations, mais d'une relative liberté d'accès aux marchés internationaux.

L'envol de l'industrie automobile coréenne a eu lieu en 1985. En 1992, la Corée du Sud a dépassé l'Italie et la Grande-Bretagne. Ce sont les exportations qui ont tout d'abord tiré la production jusqu'en 1988, avec une part exportée cette année-là de 64,7%. Leur effondrement en 1989, suite à un manque de qualité, qui aurait pu compromettre l'avenir de l'industrie automobile coréenne a été miraculeusement relayé par le décollage du marché intérieur, provoqué paradoxalement par une vague de grèves, contraignant les firmes à de substantielles augmentations de salaire et à une démocratisation des relations salariales. Le marché intérieur tous véhicules a presque quadruplé entre 1985 et 1994 (de 0,37 à 1,56 millions). Celui-ci des véhicules particuliers est monté à 1,14, puis a stagné ensuite. Il est vraisemblablement parvenu en très peu de temps au stade du renouvellement. La production est parvenue à un spectaculaire 1,81 million de véhicules particuliers en 1994, dont 35,9% exportés. Mais les miracles ne sont jamais automatiques. Pourquoi Taiwan, qui a su si bien remonter une série de filières à partir du textile pour aboutir à un rôle important dans le domaine électronique, n'est pas parvenu à effectuer une percée équivalente pour l'automobile? La situation taiwanaise est en effet paradoxale.

Dans les années 60, le revenu par tête n'était pas significativement distinct de celui de la Corée et par ailleurs, les autorités ont conçu le projet de lancer une automobile spécifiquement taiwanaise après une phase d'apprentissage dans l'assemblage. Il fut ainsi confié en 1985 à Nissan le soin de lancer une voiture spécifique, la Feeling 101, projet qui se solda par un échec, qui se répétera après une seconde tentative en 1989, avec la Feeling 102. De fait, la production de Nissan Motor à Taiwan décroît de 70.000 en 1989 à 59.900 en 1994. Sans doute l'éclatement entre une myriade de constructeurs n'est-elle pas étrangère à cet échec. De son côté, Mitsubishi fait passer sa production de 57.000 en 1991 à plus de 110.000 en 1994, un essor équivalent intervenant pour Toyota dont la production passe de 40.000 à 65.000 entre ces mêmes dates (CCFA, 1995, p. 287-291 ; 1991, p. 239-243). On peut donc invoquer l'absence de concentration des moyens sur une firme principale pour expliquer que l'industrie automobile se soit développée à Taiwan, mais pas l'exportation de véhicules complets, la stratégie du gouvernement étant alors d'exporter des composants.

Mais il est sans doute une autre raison pour expliquer le contraste entre les succès Taiwanais dans l'électronique et la médiocrité des résultats pour l'automobile. En effet, la multiplicité des composantes propres aux produits automobiles appelle plus une coordination hiérarchique de type quasi-intégration verticale que les réseaux changeants de firmes dont les compétences et la taille ne sont pas trop inégales et qui ont montré toute leur efficacité dans d'autres secteurs comme l'électronique. Voilà qui pénaliserait la configuration industrielle de Taiwan <sup>8</sup>.

De même, l'investissement en matière d'automobile est relativement lourd, irréversible et ne prend sens que par rapport à un horizon relativement long, de l'ordre d'une décennie. Dès lors, si l'organisation financière est légère et l'horizon temporel relativement court et l'aversion au risque grande, il est plus avantageux de se spécialiser sur des parties d'un cycle de produit, par exemple en électronique, plutôt que de se lancer dans la construction complète de structures industrielles par nature plus durables donc risquées. Autre argument, si un des pays asiatiques, par exemple la Corée, prend un avantage initial dans l'industrie automobile, mieux vaut pour un pays suiveur d'explorer d'autres opportunités d'investissement, en l'occurrence l'électronique. Ce pourrait être le choix implicite des entrepreneurs et responsables Taiwanais.

## **2. DES STRATÉGIES DE PROFIT DE PLUS EN PLUS DIFFÉRENTES, SOUS L'APPARENTE CONVERGENCE VERS LA « PRODUCTION AU PLUS JUSTE » DES FIRMES PRÉCÉDEMMENT EN DIFFICULTÉ**

Après avoir abaissé drastiquement leur « point mort », les constructeurs précédemment en difficulté sont redevenus d'autant plus profitables que la demande automobile a fortement augmenté. En revanche, General Motors et Nissan, qui ont été les derniers à prendre des mesures de redressement, n'ont pas tiré tout le bénéfice possible de la période. Ils ont été les plus touchés lors du renversement de la conjoncture. Les uns et les autres ont tenté de changer leur organisation productive et de jeter les bases d'une nouvelle relation salariale.

---

8. Les différences dans les objectifs, l'organisation interne et les relations avec leur milieu des différentes firmes asiatiques ont été soulignées et mises en évidence par Richard Withley (1992).

Les firmes américaines et européennes avaient multiplié les missions depuis le début des années quatre-vingts chez les constructeurs japonais pour comprendre l'origine de leur réussite. Certaines ont créé des filiales communes ou conclu des alliances, non seulement pour produire les modèles de voiture dont leur gamme était dépourvue, mais aussi pour observer directement les « méthodes japonaises ». Ils en ont emprunté quelques unes: la méthode *kanban*, le travail en groupe, l'autocontrôle, le juste à temps, la maintenance préventive, la sélection et la hiérarchisation des fournisseurs et l'instauration d'une relation partenariale avec eux, etc. Mais les enquêtes de terrain ont montré depuis que, sous les déclarations des dirigeants de ralliement aux « méthodes japonaises », la réalité des pratiques et le contenu effectivement donné à ces méthodes ont été bien différents (Lung, Chanaron, Fujimoto, Raff, 1999 ; Durand, Castillo, Stewart, 1998). La raison essentielle de cette discordance a été que les stratégies de profit suivies, loin de converger, se sont au contraire diversifiées.

En fait cinq stratégies de profit différentes ont été suivies par ces firmes entre 1983-5 et 1990-2. General Motors, Nissan et Fiat ont poursuivi leur stratégie de « volume et diversité »<sup>9</sup>. Ford s'en est éloigné en tentant de mettre en oeuvre une stratégie de volume au niveau mondial. Chrysler et Mitsubishi sont revenus vers une stratégie d'« innovation et flexibilité ». BLMC, devenu Rover, et Renault ont essayé de se positionner sur le haut de chaque segment de marché par une politique de qualité. PSA a été le seul à tenter une stratégie de « réduction permanente des coûts à volume constant », mais l'absence d'un « compromis de gouvernement de l'entreprise » pour la mettre en oeuvre ne lui a pas permis de poursuivre.

### **2.1. Une stratégie « volume et diversité » plus difficile à poursuivre**

Les mesures de réduction des capacités et des effectifs prises par General Motors, alors que la demande était forte, et leur application confuse et mal coordonnée ont provoqué l'incompréhension des salariés et des fournisseurs (Flynn, 1998). General Motors a d'abord stabilisé le nombre de ses modèles à 39-40 entre 1984 et 1988, avant de le réduire brutalement à 33 en 1990. Mais il l'a fait sans commonaliser les plates-formes, au moment où la demande régressait à nouveau aux États-Unis. Aussi le volume moyen par plate-forme a fortement baissé: de 410.000 en 1983 à 200.000 en 1990. Le point mort de General Motors est resté proche de sa valeur ajoutée et l'a immédiatement dépassé en 1990.

La Direction de Nissan, ayant remporté l'épreuve de force avec le syndicat, non seulement ouvre en 1986 l'usine prévue en Grande-Bretagne, mais reprend en main la gestion du personnel, particulièrement la promotion. Les tâches de chacun ont été strictement redéfinies. Le système de classification a été changé pour permettre une plus grande mobilité interne. La part de l'évaluation par la hiérarchie a été accrue dans la détermination du salaire individuel. À la faveur de la bulle spéculative, la production et les effectifs de Nissan ont remontés au Japon. Mais sa part de marché a continué de baisser, passant sous la barre des 20%. En fait, la relation salariale n'était pas seule en cause. Nissan a continué à élargir

---

9. 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).

sa gamme (de 18 à 24 modèles entre 1986 et 1989). Mais son volume moyen par plateforme est demeuré bas (130.000 unités) et la qualité de ses véhicules est descendue en dessous de la moyenne. Nissan a probablement trouvé à l'étranger la cohérence qui lui faisait défaut sur son espace national initial. D'une part, il a été amené à y produire une gamme plus limitée, plus en cohérence avec sa stratégie de profit, et d'autre part il a pu y construire une relation salariale lui assurant la maîtrise de l'organisation effective du travail. Les transplants de Nissan ont procédé aussi bien aux États-Unis qu'au Royaume-Uni à une sélection particulièrement sévère de salariés motivés, jeunes et rapides. Ils ont trouvé des fournisseurs réagissant plus favorablement aux exigences d'amélioration de la qualité et des prix de revient.

Fiat a obtenu de meilleurs résultats. Dans un marché faiblement croissant, il a adopté la voie de la croissance externe pour poursuivre sa stratégie de « volume et diversité ». Le nombre de ses modèles est passé de 9 à 14 à la suite de l'absorption en 1987 d'Alfa Romeo, le deuxième constructeur italien par le volume (200.000 véh/an) et d'Innocenti et Maserati en 1990. Mais il a commonalisé aussitôt les plates-formes, atteignant un taux de 2, avec un volume moyen de 280.000 en 1989, le plus haut volume de son histoire. Un de ses modèles de bas de gamme a en outre connu un grand succès commercial. Il a pu ainsi reconquérir une partie de son marché intérieur, atteignant 60% de pénétration en 1988. Il a obtenu une forte baisse de l'absentéisme, une quasi disparition des grèves, grâce à un rapport de force devenu très favorable pour lui. Les syndicats, sur la défensive, ont accepté les heures supplémentaires obligatoires, une troisième équipe journalière et la mobilité interne. La paix sociale et la flexibilité acquise résultent plus d'un contexte de chômage que de l'établissement d'une relation contractuelle durable. Poursuivant activement sa politique d'automatisation malgré les difficultés rencontrées, il est parvenu à réduire de 10% le prix de revient du modèle le plus vendu, en fabriquant 3.000 moteurs FIRE par jour, avec 40% de main-d'oeuvre en moins et en moitié moins de temps, dans son usine nouvelle de Termoli, conçue comme une *Highly Automated Factory*. En revanche l'application postérieure du même concept à l'usine d'assemblage de Cassino fut contre-performante et coûteuse (Volpato, 1998). Ces difficultés, les résultats décevants de quelques modèles, la stabilisation du marché italien à partir de 1989, la concurrence de Ford et de Renault rompant le pacte d'alignement de leurs prix sur ceux de Fiat, enfin une qualité toujours insuffisante<sup>10</sup> ont ramené le « point mort » de Fiat au niveau de sa valeur ajoutée en 1990 et au-dessus en 1992.

## 2.2. Le retour à une stratégie de « volume » chez Ford et chez Hyundai?

Ford est redevenu bénéficiaire en 1983 et il a amélioré ses résultats constamment jusqu'en 1988 à la différence de General Motors. Il a repassé la barre des 20% du marché américain en 1987. L'année suivante il a retrouvé son pic historique de 1978 avec 6,44 millions de véhicules produits dans le monde et 4 millions aux États-Unis. Son renouveau a été symbolisé par le succès de la Ford-Taurus lancée en 1985. L'organisation en groupes-projets transversaux mise en place pour la conception et le lancement de ce modèle a servi ensuite de référence pour la réorganisation de l'ensemble de la firme. Ford a accru ses achats à

---

10. Elle est même de dix points inférieure à la moyenne sur le marché allemand.

l'extérieur et il a imposé une certification qualité à ses fournisseurs. Il a commencé à comparer systématiquement ses performances avec celles de ses concurrents et à essayer de les dépasser. Des groupes transversaux ont été chargés de suivre et de réduire les coûts tant en conception qu'en fabrication. La conception simultanée et interactive du produit et du processus a été codifiée en détail, selon des procédures typiquement fordienues, y compris les temps alloués, qui ont été ensuite généralisée au début des années 90 (Bordenave, 1998).

Mais probablement le plus important a été le retour à ce qui semble être une stratégie de « volume »<sup>11</sup>. Abandonnant les principes sloaniens en matière de politique produit, Ford a réduit le nombre de ses modèles de 17 à 13 entre 1983 et 1987 et surtout augmenté le nombre de ses plates-formes de 6 à 9, son taux de commonalisation tombant de 2,8 à 1,4. Son volume moyen par plate-forme n'en dépasse pas moins celui de General Motors au même moment. Non seulement le nombre de modèles est diminué mais également celui des versions et des options de chaque modèle. Etait-ce un retour à la stratégie des années cinquante-soixante: une gamme réduite de modèles fortement homogènes?

Le projet de mondialisation de ses produits et de son organisation a semblé le confirmer. En 1987, Ford a décidé de répartir la conception des différents modèles entre trois pôles mondiaux de responsabilité. Mazda devait être chargé des véhicules de bas de gamme, Ford Europe de la gamme moyenne, les moteurs quatre cylindres et les transmissions manuelles, et Ford US des modèles de haut de gamme, des moteurs 6 et 8 cylindres, des transmissions automatiques, des systèmes d'air conditionné et de démarrage électronique. Cette organisation supposait un système de télécommunications interne très élaboré, avec des bases de données unifiées. Mais les différents centres d'études mondiaux ont été placés sous l'autorité directe du siège de Ford.

Les difficultés n'ont pas manqué et nombre de décisions ont été prises contrairement au plan prévu. Le remplacement de l'Escort a été finalement réalisé séparément de chaque côte de l'Atlantique. Mazda a même participé activement à son renouvellement, ainsi qu'à celui de la Mercury Tracer, même si par ailleurs il a vendu une version modifiée d'un véhicule utilitaire léger conçu et fabriqué par Ford aux États-Unis. Ford a racheté Jaguar en 1989, alors que sa présence sur le créneau des voitures de luxe ne s'imposait pas dans une stratégie mondiale de volume. Il a commencé en revanche à mettre en commun les fournisseurs avec ses filiales des deux autres pôles mondiaux.

La recherche de volume est à l'origine d'une politique nouvelle d'alliance. En 1987, Ford s'est allié avec Volkswagen au Brésil et en Argentine, où la demande restait insuffisante. La création d'une filiale commune, Autolatina, ne sera cependant pas couronnée de succès, puisqu'elle sera dissoute en 1994<sup>12</sup>. La coopération avec Mazda est d'une autre nature, car elle va vers un partage du travail et une insertion de Mazda dans la structure mondiale que Ford met en place.

Le recentrage de Ford sur ses activités proprement automobiles, par la cession de différents actifs, s'interprète certainement comme le prélude au redéploiement de ses moyens

---

11. La stratégie de profit « volume » privilégie les économies d'échelle, en subordonnant les autres sources de profit à cet impératif. Elles sont obtenues en répartissant les frais fixes, c'est-à-dire ceux qui ne peuvent être immédiatement ajustés à la demande, sur le plus grand nombre possible de produits semblables pendant le plus longtemps possible (Boyer, Freysenet, 1999 a).

12. L'alliance a été dissoute dès que la reprise du marché brésilien est apparue durable.

financiers qu'entraîne son choix de mondialisation productive. Il vend ses activités vitrières et chimiques à partir du milieu des années 80, sa dernière aciérie en 1989, ses activités aéronautiques en 1990, sa production de tracteur à Fiat en 1991.

La brutale croissance du marché intérieur coréen a permis à Hyundai d'abaisser ses coûts de production unitaire, et ce faisant de devenir compétitif à l'exportation. Son volume de production de véhicules particuliers a été multiplié par près de 6 entre 1983 et 1988 (de 0,09 à 0,59 million). Mais très rapidement des problèmes de qualité vont bloquer la poursuite de la pénétration du marché américain. Si l'on en juge à travers l'enquête J.D. Power sur la qualité initiale des véhicules Hyundai mis en service aux États-Unis, les défauts qui étaient au nombre de 178 en 1989 passent à 230 en 1990 et 235 en 1991 (Chung, 1991). Les exportations s'effondrent de moitié en 1989. L'avantage de prix n'était donc plus suffisant et il fallait faire des efforts de qualité ou se reporter sur d'autres marchés moins exigeants.

Fort heureusement, la demande interne soutenue a permis à Hyundai de compenser rapidement ses pertes à l'exportation. Il retrouve en 1991 son niveau de 1988, et il atteindra le million de véhicules particuliers en 1996. La montée des luttes ouvrières a compliqué quelque peu la négociation d'un compromis salarial basé sur la compétence et la recherche de la qualité. Il semblerait néanmoins que l'entreprise Hyundai ait réalisé des progrès importants au point d'atteindre des indices de satisfaction tout à fait acceptables en 1995 <sup>13</sup>.

### **2.3. La stratégie « innovation et flexibilité » sauve Chrysler et Mitsubishi**

Chrysler et Mitsubishi ont été sauvés en renouant avec la stratégie d'innovation-produit de leurs origines <sup>14</sup>. Chrysler a innové en créant le segment des minivans en 1984, puis celui des *compact sport utility* grâce aux Jeep d'American Motor Company (AMC), après que Renault lui a revendu sa filiale américaine. Il a obtenu une plus grande flexibilité dans l'emploi de sa main-d'œuvre, grâce à un nouvel accord signé en 1985 avec l'UAW, prévoyant une organisation du travail en groupe avec un nombre réduit de catégories professionnelles. Il rachète ses propres actions, pour avoir une plus grande indépendance financière.

L'expérience de l'Omni/Horizon et les crédits obtenus de l'État ont permis à Chrysler de concevoir sa propre plate-forme de traction avant, la K-car. Les modèles Dodge Aries et Plymouth Reliant qui en résultèrent se vendirent bien en raison de leurs prix modérés et de leur caractère utilitaire. Fin 1983, Lee Iacocca, le CEO de Chrysler, pouvait rembourser intégralement le prêt accordé à la firme, sept années avant l'échéance. Mais la plate-forme K-car a été importante surtout parce qu'elle rendait possible la réalisation du projet de minivan <sup>15</sup>. Commercialisés début 1984, les deux modèles qui en sont issus, la Dodge Cara-

13. C'est tout au moins ce que suggèrent certaines enquêtes britanniques sur la qualité des véhicules Hyundai et la satisfaction de leurs utilisateurs.

14. 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).

15. John Ricardo contribua au retour de Chrysler à la stratégie « innovation-flexibilité », en embauchant en 1977 Hal Sperlich, ancien vice-président du développement du produit chez Ford. Sperlich a rejoint Chrysler avec dans ses cartons

van et la Plymouth Voyager ont connu un succès immédiat, amplifié par la reprise de la demande automobile. Les Américains ont découvert une nouvelle conception de l'automobile: un camion léger, avec la capacité propre à ce type de véhicule, mais qui se conduit comme une voiture, en a le confort et satisfait aux normes de consommation de carburant. Un nouveau segment du marché venait d'être créé, qui depuis n'a cessé de croître. Chrysler a bénéficié pendant cinq ans de l'absence de réaction de la part de General Motors et Ford dans le domaine des minivans. Il a pu ainsi faire des bénéfices considérables: de l'ordre de 5.000 \$ par minivan vendu. Les profits totaux ont été de 2,38 milliards de \$ en 1984 et de 1,64 en 1985. « Lee Iacocca et ses collaborateurs avaient tellement de bénéfices qu'ils ne savaient quoi en faire » (Ingrassia, White, 1994). Avec le rachat à Renault de AMC en 1987, Chrysler a ajouté aux minivans des *compact sport utility* dans sa gamme, en l'occurrence les Jeeps <sup>16</sup>. La part de marché de Chrysler dans la catégorie des *light trucks* est en conséquence passée de 8% en 1983 à 20% en 1989.

En cohérence avec cette stratégie d'innovation, Chrysler a négocié avec UAW des contrats lui assurant une plus grande flexibilité du travail en échange de moindre réduction d'effectif. C'est ainsi qu'en 1985 est signé un accord à propos de l'usine de Jefferson Avenue à Detroit qu'il était prévu de fermer. L'accord prévoit sa reconstruction, avec un effectif réduit à 3.500 salariés au lieu de 4.500, organisés en équipe de travail, classés en 10 catégories au lieu de 98, encadrés par moins de contremaîtres et représentés par un plus petit nombre de délégués d'atelier. Ce type d'accord, relevant de ce qui a été appelé un *modern operating agreement*, se généralisera dans les années quatre-vingt-dix aux 46 autres usines de Chrysler.

De même, Chrysler a acquis de nouveau une plus grande indépendance de décision en rachetant entre 1984 et 1988 pour 1,2 milliard de \$ une plus grande part de ses propres actions Chrysler, indépendance indispensable pour pouvoir mener durablement une politique d'innovation, en réponse aux évolutions qualitatives de la demande automobile.

Mais une fois de plus, la prospérité étant revenue, Chrysler s'est lancé dans une extension et une diversification désordonnées et coûteuses. Au lieu de creuser l'écart avec la concurrence sur le segment des minivans qu'il venait de créer en abaissant les prix et en préparant de nouveaux modèles, voire de nouvelles plates-formes <sup>17</sup>, Lee Iacocca a préféré

le projet d'un véhicule d'un type tout nouveau, le minivan, à l'origine de son renvoi par Henry Ford II en personne qui n'en voulait pas, notamment parce que ce véhicule exigeait une plateforme de traction avant.

16. L'intérêt majeur d'AMC était sa division Jeep. Sa reprise par Chrysler lui a permis de pénétrer un segment en plein développement, le segment des *compact sport utility*, qui a atteint en 1995 le quart du marché des *light-trucks*. Cette année-là, Chrysler a produit 560.000 Jeeps, dont 144.000 vendues hors ALÉNA. Le deuxième intérêt d'AMC se situait au Canada, dans l'usine de Bramalea qui venait juste d'être modernisée par Renault. Le troisième résidait dans la filiale chinoise d'AMC, fabriquant les Jeep Beijing. Elle donnait immédiatement à Chrysler une présence sur un marché dont on commençait à sentir le développement. Enfin, Chrysler a hérité en achetant AMC d'équipes de conception dont il découvrirait ultérieurement l'efficacité. Il y a eu cependant un revers à la médaille. Ce fût moins le prix d'achat qui a paru élevé à l'époque (1,5 milliards de \$), que les dettes à éponger (800 millions), les pensions de retraites s'élevant à plusieurs milliards, 20.000 salariés à employer ou à licencier, trois usines à moderniser ou à fermer, dont celle de Kenosha dans le Wisconsin que Chrysler s'est engagé à maintenir pendant au moins cinq ans, et enfin l'obligation de vendre 300.000 berlines Premier, un dérivé de la R9 Renault, sous peine de pénalités.

17. Les dirigeants de Chrysler pensaient que la plate-forme K-car pourrait être utilisée pour les modèles de la fin des années 80 et du début 90. De fait, elle servit aussi bien pour la gamme moyenne, que pour les minivans et les voitures de luxe. Les variantes furent multipliées. Mais c'était sous-estimer la concurrence qui offrait des modèles de voitures plus homogènes, de meilleure qualité et correspondant mieux aux goûts de la jeune clientèle en particulier. Chrysler dut accroître à nouveau ses importations de petites voitures Mitsubishi, dont le nombre atteint les 225.000 en 1989. Elles régresse-



passer un accord avec Maserati pour produire un coupé, à quelques milliers d'exemplaires, deux fois trop cher et peu original <sup>18</sup>. Il a racheté Lamborghini pour commercialiser quelques centaines de voitures sportives, ostentatoires et d'un prix élevé <sup>19</sup>. Surtout il a diversifié l'activité de Chrysler vers l'aéronautique, l'électronique et la finance <sup>20</sup>, comme venait de le faire General Motors, moins d'ailleurs pour investir dans les hautes technologies que pour profiter d'activité contracycliques, le creux des cycles ayant été souvent fatal à Chrysler. Mais il en avait été ainsi parce que Chrysler n'avait pas su profiter du moment haut du cycle pour concevoir de nouveaux modèles adéquats et avait dilapidé ses revenus à d'autres opérations.

Le même processus se reproduit avec le renversement du cycle aux États-Unis en 1989. Chrysler est redevenu déficitaire. Manquant à nouveau d'argent pour concevoir ses nouvelles plates-formes, il a dû se réendetter et revendre ses filiales aéronautiques et électroniques et une partie de ses actions, moins chères qu'il ne les avait achetées. Sa production (*cars and light trucks*) est tombée de 1,72 million en 1988 à 0,96 en 1992. Persuadé, semble-t-il, que Chrysler ne pourrait jamais devenir seul durablement rentable, Lee Iacocca a engagé alors des pourparlers, avec Fiat d'abord, Ford ensuite, pour une éventuelle fusion, discussions qui ont échoué dans les deux cas. Peut-être plus grave encore que cette rechute conjoncturelle, la réorganisation en profondeur de la firme pour la rendre apte à concevoir rapidement des modèles innovants correspondant aux attentes de couches sociales nouvelles n'était toujours pas accomplie. Elle se fera finalement dans les années 90 grâce à la convergence de trois courants de pensée au sein de Chrysler, qui parviendront à faire valoir leurs vues dans le contexte d'urgence où s'est retrouvé une fois de plus la firme. Pour l'heure, Chrysler n'avait toujours pas encore su choisir clairement sa stratégie de profit, et en conséquence se doter d'une configuration socio-productive cohérente.

Mitsubishi, en revanche, a semblé faire des choix plus nets. Il a pu progressivement améliorer sa rentabilité, grâce tout d'abord au succès grandissant de ses *light trucks*, particulièrement son 4x4 de loisir lancé en 1982 <sup>21</sup>, puis en donnant à ses modèles de véhicules particuliers une personnalité les distinguant nettement de la concurrence <sup>22</sup>, enfin en relan-

---

ront ensuite avec l'ouverture de la filiale, Diamond-Star Motor, créée par Chrysler et Mitsubishi pour fabriquer ces véhicules aux États-Unis.

18. L'élargissement des activités automobiles de Chrysler par le rachat de firmes très spécialisées pouvait se justifier dans le cadre d'une stratégie « innovation et flexibilité », si ces acquisitions servaient à répondre à des tendances nouvelles de la clientèle. Mais elles ont été faites dans des conditions finalement coûteuses, avec des résultats très variables. Le coupé de luxe Maserati, deux places, le TC (Touring Coupé), était fait d'une carrosserie Maserati et d'un moteur Chrysler. L'opération a été tellement mal gérée que le véhicule n'a été lancé qu'avec deux ans de retard. Il a été produit en seulement 7.300 exemplaires et vendu deux fois plus cher que le coupé Chrysler LeBaron, auquel il ressemblait en définitive. Cette affaire aurait finalement coûté à Chrysler 400 millions de dollars.

19. Le rachat de Lamborghini en 1987 ne fut pas plus heureux. Les Lamborghini, voitures sportives très chères et quelque peu ostentatoires, produites à 400 exemplaires les bonnes années, représentaient l'antithèse de l'automobile que Chrysler développait avec ses nouveaux modèles, à savoir des voitures pratiques et d'un prix modéré (Ingrassia, White, 1994, 187).

20. La firme a acheté pour un total de 2 milliards de \$ Gulfstream Aerospace et Finance America en 1985, et Electronic Systems en 1987.

21. En 1991, Mitsubishi a lancé un « véhicule récréatif », le RVR, il a renouvelé son pick-up et la Pajero, et il a transformé la Delica, un véhicule particulier, en monospace.

22. Le succès des véhicules particuliers a plusieurs origines. Bien sûr, le renouvellement, au moins une fois, de tous les modèles entre 1986 et 1992 a été une condition. Mais l'on a vu qu'elle était loin d'être suffisante. La première origine a été l'introduction en 1990 de deux nouveaux modèles dans le haut de gamme à côté de la Debonair: la Diamante et la Sigma, afin de répondre à la forte croissance de la demande dans ce segment au moment de la bulle financière. La deuxième a été une nouvelle politique du produit. Mitsubishi a décidé de doter d'une plate-forme spécifique plusieurs

çant le marché des mini-voitures <sup>23</sup>. Mitsubishi a réussi à accroître fortement la polyvalence de ses usines <sup>24</sup>, en organisant notamment une rotation systématique des tâches entre les opérateurs toutes les deux ou quatre heures <sup>25</sup>. Mais il n'a pas échappé à la crise du travail que l'industrie automobile japonaise a connue en 1990. Il y a répondu en modifiant son système de promotion et de salaire. La démographie de son personnel était un peu différente de celle des autres constructeurs. Ses salariés étaient en moyenne plus jeunes, en raison de l'engagement plus tardif de Mitsubishi dans la construction de véhicules particuliers. Aussi, les possibilités de promotion se sont réduites, malgré une croissance non négligeable des effectifs. Mitsubishi a donc créé une filière de promotion parallèle à celle de la filière hiérarchique classique, fondée non pas sur la fonction remplie, mais sur la compétence et l'expérience reconnues de la personne. Il a également changé la formule salariale, en réduisant notamment la part du salaire affectée par l'évaluation hiérarchique. Comme ailleurs, le taux de syndicalisation était très élevé: 89,8% en 1990.

Les exportations de véhicules particuliers sont passées de 436.000 en 1987 à 583.000 en 1993. Leur progression a été affectée par la nouvelle appréciation du yen en 1988 et 1989. Elles ont plafonné à partir de 1992, en raison probablement du décollage de la production à l'étranger, mais sans toutefois régresser. Leur part dans la production totale est revenue à 62,0% en 1993. La production à l'étranger de véhicules particuliers est restée très faible

modèles qui en partageaient une avec au moins un autre modèle: ainsi des modèles Lancer et Mirage d'une part et des modèles Galant et Eterna d'autre part. Cette politique, qui pourrait être appelée de décommonalisation, avait pour but et a eu pour effet de donner à chaque modèle une personnalité nettement distincte, non seulement par rapport aux modèles du même segment de la même marque, mais également par rapport aux concurrentes directes. De fait, cette politique de différenciation et d'homogénéisation des produits a été appréciée par une clientèle lassée probablement de devoir choisir entre des différences superficielles.

23. Leur production, qui était tombée à 29.000 unités/an en 1988, est remontée sensiblement avec le renouvellement de la Minica en 1989 et en 1993 pour atteindre en 1994 152.000 unités. La décision de renouveler la Minica n'a pas dû être évidente à prendre. En effet, leur demande avait sensiblement baissé depuis le début des années soixante-dix. Elle a été de 35.000 unités/an en moyenne de 1973 à 1988.

24. La polyvalence et la flexibilité des usines de Mitsubishi sont impressionnantes: 12 modèles de VP, 8 plateformes, 4 modèles d'« utilitaires légers », avec des volumes moyens faibles, produits dans trois usines d'assemblage seulement. L'usine Oye (2.700 salariés) à Nagoya est spécialisée dans les modèles haut de gamme (Debonair, GTO, Diamante et Sigma), les 4x4 (Pajero et Jeep) et le pick-up (Strada), soit 7 modèles. L'usine de Okazaki (1.700 salariés), proche de la précédente, a en charge la gamme moyenne avec la Galant, l'Eterna, l'Émeraude, la Chariot et le véhicule récréatif RVR, soit 5 modèles. L'usine de Mizushima, la plus importante (5.700 salariés), en fabrique 9: le bas de gamme (Mirage et Lancer) le break Libero et le Libero Cargo, le RVR et le monospace Delica, enfin les véhicules mini: Minica, Minica Toppo, et Minicab, sans compter des moteurs et des transmissions. Près de la moitié de la production totale (VP+VU) de Mitsubishi y est réalisée.

25. L'ajustement aux variations de la production se fait d'abord par le « nivellement de la production » comme chez Toyota, ensuite par la possibilité d'allonger la journée de travail d'une heure et demi au maximum, l'utilisation incomplète des jours de congés légaux ou contractuels (à 64% en 1990, soit 51 heures de travail supplémentaires en moyenne sur l'année pour les ouvriers de production), par le recours aux travailleurs temporaires (15,2% des ouvriers de production en 1990) enfin par la polyvalence des opérateurs qui permet de modifier plus facilement et fréquemment les temps de cycle et le nombre de personnes sur les chaînes. La durée annuelle du travail effective est une des plus longues parmi celles des constructeurs japonais: 2.364h en moyenne pour le personnel de production en 1990, soit 7h de plus que Nissan, 41 heures de plus que Toyota, 426 heures de plus que Honda, mais 28 heures de moins que Mazda. Mitsubishi, fonctionnant en deux équipes par jour, le nombre total d'heures de fonctionnement des installations (pauses exclues) en 1990 a été de 4.782 heures, soit la durée la plus élevée de l'industrie automobile japonaise après Hino qui affiche 5110 (Bosch, 1994). Le plan de production hebdomadaire est fixé par le siège à Tokyo et il est ajusté une dernière fois deux jours avant la mise en production. Les commandes aux fournisseurs sont envoyées par les usines. 70% de la valeur moyenne des véhicules sont produites à l'extérieur. Les livraisons se font par petit lots très fréquemment: en général toutes les deux heures, moins souvent pour les petites pièces à faible valeur ajoutée, plus souvent pour les sièges (20') et les pare-chocs (30') qui sont livrés dans l'ordre de succession des voitures sur la ligne de montage (JMB, 1992).

jusqu'en 1988-9. Avec la mise en service de l'usine de Diamond Star aux États-Unis en 1988, la prise de contrôle de Proton en Malaisie la même année, et l'entrée dans Nedcar aux Pays-Bas en 1991, elle a atteint environ 300.000 véhicules particuliers en 1994.

À l'inverse de celle des véhicules particuliers, la production des véhicules utilitaires a sensiblement diminué: de 662.000 en 1987 à 384.000 en 1993, soit une baisse de 42,0%. Cette baisse est due à celle des « utilitaires légers » (- de 2 tonnes), elle-même due à la quasi disparition de leurs exportations (de 231.000 en 1987 à 9.000 en 1993). La diminution commence en 1988. On peut penser qu'elle a été provoquée par le retournement du cycle aux États-Unis. Mais elle s'explique probablement ensuite par les mesures de taxation sur les utilitaires légers prises par l'administration américaine et par la croissance de la production à l'étranger, notamment à Taïwan et en Indonésie. Entre 1991 et 1993, la production des véhicules utilitaires à l'étranger passe de 42.000 à 163.000. Les ventes intérieures se sont maintenues aux alentours de 430.000 jusqu'en 1991, puis ont baissé ensuite jusqu'à 375.000 en 1993. La production totale (véhicules particuliers + véhicules utilitaires) n'aura finalement augmenté entre que de 7,4% en 1994 par rapport à 1987, après un pic à +12,0% en 1991.

#### **2.4. Peut-on être un constructeur « spécialiste » sur une gamme complète? Les tentatives de Renault et Rover**

Renault et Rover ont cherché à faire des profits par la qualité et la maîtrise des coûts, à défaut de pouvoir en faire par les volumes. Renault a délibérément réduit le taux de commo-nalisation de ses plates-formes de 2,3 en 1983 à 1,2 en 1992, concevant chaque modèle comme un tout cohérent et essayant de le positionner dans la partie haute de son segment de marché <sup>26</sup>. Il a logiquement réorienté ses ventes vers les pays d'Europe du Nord, plus habitués et plus en mesure aussi de payer le prix de la qualité, et il a conclu une alliance, puis un projet de fusion avec Volvo, afin notamment de marier leurs deux gammes complémentaires <sup>27</sup>. La maîtrise des coûts a d'abord été une gestion stricte des effectifs: non-renouvellement des départs, « naturels » ou « aidés », et embauche de travailleurs à contrat à durée déterminée quand la demande l'exigeait. Renault a essayé d'instaurer une nouvelle relation salariale. Mais la participation des salariés au redressement économique de l'entreprise a été plus obtenue par la crainte du chômage que par le compromis proposé. Dès qu'ils ont considéré que Renault était rétabli, ils ont demandé en faisant grève en 1991 leur part des gains réalisés et l'arrêt des réductions d'effectifs (Freyssenet, 1998).

---

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

27. Cette alliance et le projet de fusion avaient également d'autres raisons. Volvo Trucks et Renault Véhicules Industriels devenaient le deuxième constructeur mondial de véhicules industriels après Daimler-Benz et pouvaient être en mesure, après réorganisation, de mieux supporter une activité fortement cyclique. Renault escomptait de plus grandes facilités sur les marchés nord-européens et surtout un retour sur le marché américain. Les deux constructeurs avaient commencé à constituer une banque d'organes, à concevoir une plate-forme commune et à mettre en commun leurs fournisseurs. Enfin les prises de participation croisées (Renault prenait 45% de Volvo Car et 45% de Volvo Trucks, Volvo 20% de Renault et 45% de RVI) étaient un moyen pour Renault de se privatiser progressivement dans un contexte politique peu favorable.

BLMC, qui est devenu Rover, a tenté lui aussi de se positionner dans la partie supérieure de chaque segment du marché, prenant acte de la position solidement établie des constructeurs généralistes étrangers dans le reste de ces segments. Les modèles conçus par Honda répondaient à cette stratégie, à la fois par leur qualité et leur différence. La gamme Austin a été abandonnée. Honda UK a eu la charge de concevoir les nouveaux modèles de la gamme Rover, ainsi que l'organisation de la production. Cette coopération, devenue stratégique, a été sanctionnée par des participations croisées entre Honda UK et Rover en 1989. Mais elle n'a pas été totale. Rover a gardé la responsabilité des Land-Rover, qu'il a transformé en véhicules récréatifs, remportant un succès certain, notamment à l'exportation. Il a conçu et réalisé une nouvelle gamme de moteurs. Il a finalement décidé de renouveler la Mini et la Metro, deux modèles emblématiques, de bas de gamme, rescapés de la gamme Austin. Cette politique-produit et la forte reprise du marché ont permis à Rover d'être bénéficiaire pendant quatre exercices consécutifs, de 1987 à 1990. Mais l'abaissement du point mort n'a pas été suffisant pour résister au renversement de la conjoncture. Rover a été à nouveau dans le rouge en 1991 et 1992. Cette année-là, le compromis salarial qui manquait pour la mise en oeuvre durable de la nouvelle orientation a été conclu. Un accord, fortement inspiré par Honda, a été signé entre la Direction et les syndicats<sup>28</sup>. Ce compromis, différent de celui qui prévalait en Grande-Bretagne, était caractérisé par la préservation de l'emploi en échange de la mobilité interne et de la participation à l'amélioration de la qualité (Mair, 1998). Toutefois la stratégie de profit de Rover, basée sur la qualité et la spécialisation dans la partie supérieure de chaque segment de marché, et celle identique de Renault ont été prises à contre-pied par le retournement du marché et le déplacement de la demande vers des modèles moins chers. N'ayant pas encore vraiment acquis le statut et la compétence de constructeurs spécialistes, ils ont moins bien résisté que ces derniers au changement quantitatif et qualitatif du marché. Paradoxalement, ce sont les modèles innovants qui n'étaient pas au centre de leur politique-produit, les véhicules récréatifs pour l'un et les monospaces pour l'autre, qui leur ont permis de limiter leurs pertes.

## **2.5. L'adoption d'une stratégie de « réduction permanente des coûts à volume constant » chez PSA, qui sera à nouveau abandonnée**

PSA a été le seul à mener une stratégie de « réduction permanente des coûts à volume constant »<sup>29</sup>, alors que la demande ne cessait de croître. La situation financière étant assainie, il a continué à faire des économies sur tout, et pas seulement sur les effectifs. Il a obtenu ainsi le « point mort » le plus bas des constructeurs européens, à un niveau proche de celui de Toyota. Il a réorganisé ses filiales équipementières pour former le groupe ECIA, conservant ainsi à la fois les compétences et plus facilement la maîtrise de la chaîne de la valeur. Après

---

28. La négociation localisée et catégorielle des salaires a été définitivement remplacée par une négociation centralisée. Le nombre de syndicat a été réduit à trois. Le personnel est dorénavant régi par le même statut. Chaque salarié peut être affecté à des postes différents de même niveau selon les besoins de l'entreprise, mais aussi afin de préserver l'emploi. Précédemment exclue du champ d'intervention des syndicats, l'organisation du travail a été à nouveau considérée comme pouvant faire l'objet de discussions, mais cette fois-ci au niveau des ateliers et des usines.

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

avoir abandonné la marque Talbot (ex-Simca-Chrysler) qui n'a pu s'imposer, il a réduit le nombre de ses modèles de 18 à 11 en 1990 et il a décidé de constituer deux gammes parallèles, Peugeot et Citroën, offrant donc deux modèles, partageant la même plate-forme, pour chacun des quatre grands segments du marché. Il était parvenu au taux de deux modèles par plate-forme en 1992 et au volume moyen de 300.000 cette année-là. Temporairement la trajectoire de PSA est venue couper celle de Toyota. Mais sa relation salariale n'était pas celle de Toyota. PSA a connu en 1989 à une longue grève dans son usine de Sochaux, les ouvriers réclamant eux aussi une plus grande part des gains réalisés.

### **3. LES TROIS MODÈLES PRODUCTIFS DES ANNÉES 70-80 POUSSÉS À LEURS LIMITES PAR LA « BULLE SPÉCULATIVE »**

#### **3.1. Sous le triomphe, la préparation de la crise**

Volkswagen, Toyota et Honda ont atteint leur sommet historique en matière de bénéfices, de production, d'exportation, de production à l'étranger et d'effectifs. Volkswagen a poursuivi sa politique sloanienne avec méthode. Il a conservé un taux de commonalisation de 2, ce qui lui a permis d'atteindre avec le boom de la demande un volume moyen par plate-forme de 350.000, c'est-à-dire le niveau le plus élevé de tous les constructeurs pendant la période 1985-9. Il a dû fermer son usine américaine <sup>30</sup>, mais il a pris le contrôle de SEAT en 1986 et de Skoda en 1991. Sa production mondiale a atteint 3,50 millions en 1992, dont 1,93 en Allemagne avec 164.000 salariés, retrouvant les pics de la période fordienne. La production mondiale de Toyota a atteint un pic en 1991 avec 4,80 millions de véhicules, dont 3,24 exportés ou fabriqués à l'étranger. Son taux de commonalisation est resté à 2 et son volume moyen à 270.000. Ses effectifs au Japon étaient la même année de 72.900. Après avoir testé dans la filiale qu'il a constituée avec General Motors, NUMMI, les possibilités d'adapter aux États-Unis son système de production, il a ouvert en 1988 ses propres usines, l'une dans le Kentucky, l'autre au Canada dans l'Ontario. La production à l'étranger de 136.000 en 1985 a atteint 677.000 en 1990 et 1,05 million en 1994. En 1992, la production mondiale de Honda avait plus que doubler par rapport à 1979, atteignant 1,96 millions de véhicules, faisant de Honda le huitième constructeur mondial, avant Chrysler et Renault. La moitié était vendue en Amérique du Nord, 35% au Japon, 9% en Europe et 6% dans le reste du monde. 39,0% des véhicules produits l'ont été à l'étranger. Ses effectifs au Japon ont atteint 31.000. Il a réussi son implantation aux États-Unis. En Grande-Bretagne, son alliance avec BLMC s'est approfondi depuis 1981, au point de, comme on l'a vu, prendre en charge la conception et l'organisation de la production et d'effectuer des prises de participation croisées. Mais ces résultats remarquables ont occulté la remontée du point mort de ces trois firmes et la baisse de leur rentabilité.

---

<sup>30</sup> L'usine de Westmoreland, rachetée en 1978 à Chrysler, a été fermée dix ans plus tard. À la différence de ce qu'ont fait les constructeurs japonais, Volkswagen a adopté le système américain de relations avec les salariés et avec les fournisseurs, alors que ce système était en pleine crise. La qualité et la productivité s'en sont ressenties. La Rabbit (nom local de la Golf) n'aura pas le succès attendu.

### 3.2. L'explosion des coûts chez Volkswagen

Le groupe Volkswagen a connu une longue phase de croissance aussi bien en République Fédérale Allemande qu'à l'étranger, au cours de laquelle sa production mondiale est passée de 2,1 millions en 1984 à 3,5 millions en 1992 soit une augmentation de 45,8%. Le chiffre d'affaires mondiale a augmenté encore plus, de 62,7%. Les économies d'échelle sont restées considérables: le volume moyen par plateforme en Allemagne a atteint le niveau remarquable de 330/380.000 selon les années, le volume moyen par modèle se situant vers 190.000. La gamme comprenait dix modèles. La Golf III a été lancée avec succès en 1991. La qualité est passée de légèrement au-dessus de la moyenne dans la première moitié des années 80 à légèrement en dessous dans la deuxième moitié pour les modèles Volkswagen, et elle s'est maintenue nettement au-dessus de la moyenne pour Audi, bien que le taux soit plus variable d'une année sur l'autre que le taux Mercedes par exemple.

Il a pris le contrôle de SEAT en 1986 et de Skoda en 1991. Mais cette croissance externe et internationale n'est pas allée sans difficultés. Elle se fera dans des conditions telles qu'elles prépareront directement la crise de 1993.

L'usine de Westmoreland, en Pennsylvanie, rachetée à Chrysler qui en avait arrêté la construction, est ouverte en avril 1978, avec 6.000 salariés. Mais la Golf n'a pas connu aux États-Unis le succès de sa devancière. Après être légèrement remontées en 1979 et 1980, les ventes totales de voitures Volkswagen tombent à 150.000 par an les trois années suivantes. Les dirigeants ont beaucoup insisté sur l'américanisation de leur filiale. De fait, rien de ce qui fait l'originalité du système de production de Volkswagen n'a été transféré aux États-Unis, à la différence de ce que faisaient les japonais. Mais afficher son américanisation n'était pas nécessairement à cette époque un facteur de vente, dans la mesure où les acheteurs avaient tendance à se détourner des voitures faites selon les règles en vigueur aux États-Unis. L'usine a démarré sa production en pleine capacité, au lieu de monter progressivement en cadence au fur et à mesure de la fiabilisation du process. Les problèmes ont été nombreux et la qualité des véhicules livrés s'en est ressentie (Jürgens, 1992).

L'usine est finalement fermée en 1988, au moment même où les transplants japonais se multiplient, montent en puissance et affichent leur réussite. La décision de fermeture a été controversée, d'autant plus que la nouvelle dépréciation du dollar, après la période du dollar fort du premier mandat présidentiel de Ronald Reagan, condamnait les chances de reconquérir les parts de marché perdus par l'exportation à partir de la République Fédérale Allemande. De fait, les ventes de voitures de Volkswagen aux États-Unis sont tombées en dessous des 100.000 à partir de 1991. Au milieu des années 90, on parlait d'un retour dans ce pays. Les machines et les équipements de Westmoreland ont été transférés en Chine, dans une deuxième usine ouverte à Changchun.

Les bons résultats de Volkswagen ne se traduisent pas dans le point mort du Groupe, qui au lieu d'être nettement en dessous du niveau d'activité comme en 1985 (- 50,6%) s'élève pour se retrouver à - 6,5% en 1992. Le retournement de la conjoncture au cours de l'année 1992 met à jour les faiblesses du Groupe Volkswagen par la chute brutale des profits cette année-là, et par les pertes les plus élevées jamais enregistrées l'année suivante. Volkswagen a vu ses coûts augmenter, aussi bien les prix de ses achats que ses coûts de production et

ses amortissements <sup>31</sup>. Comme d'autres firmes, Volkswagen a imprudemment pensé que le boum mondial de la demande durant la période 1985-1991 allait au moins se maintenir, alors que les économies européenne et japonaise se préparaient à connaître leur plus grande récession. Il n'a pas contrôlé ses coûts en prévision d'un retournement possible.

Y compris les représentants des salariés du Conseil de Surveillance manifestaient des inquiétudes en 1990 et demandaient un rétablissement des profits. Le Directeur de Volkswagen AG, une des quatre marques du Groupe, le français Daniel Goeudevert, était considéré comme le successeur désigné du Directeur général du Groupe, lorsque celui-ci prendrait sa retraite. Il soutenait alors une stratégie de long terme visant à développer une gamme de voitures « vertes », partie prenante d'un système de transport global intégrant tous les modes de locomotion. Il avait engagé pour cela un ancien ministre de l'environnement du Land de Hesse.

Mais comme en 1974, le Conseil de Surveillance sanctionna le Directeur général en le renvoyant et en choisissant quelqu'un d'autre que son Dauphin, à savoir Ferdinand Piëch, Directeur de Audi, et petit-fils de l'inventeur de la Coccinelle, Ferdinand Porsche. Bien qu'à majorité syndicale et social-démocrate, le Land de Basse-Saxe étant dirigé par le parti social-démocrate, le Conseil a préféré, en choisissant Piëch, le rétablissement des profits par une voie classique, plutôt que par la voie représentée par Goeudevert. La nomination de Ignacio Lopez, venant de General Motors où il avait su obtenir une réduction drastique des prix pratiqués par les fournisseurs, confirma l'orientation choisie.

La nouvelle Direction a réussi à imposer à ses fournisseurs des baisses importantes de prix, mettant ainsi en cause les relations qu'il entretenait avec eux jusqu'alors. Elle a voulu aussi supprimer 30.000 emplois en Allemagne. Le syndicat a obtenu que la diminution se limite à 14.000, grâce à un accord de réduction du temps de travail à quatre jours par semaine, avec baisse de salaire de 10%.

Il s'inquiétait aussi de voir apparaître un début de concurrence entre les sites, essentiellement européens. Ils protestèrent contre le déplacement progressif de la production de la Polo de Wolfsburg à Pampelune en Espagne, craignant une trop grande spécialisation des usines et leur vulnérabilité à une baisse de demande du modèle produit, malgré la nécessité alors de faire de la place pour répondre à la forte demande de Golf.

Finalement le succès de la nouvelle Polo a conduit à la réimplanter à Wolfsburg, dont elle représente le quart de la production en 1995. Mais les règles de répartition de la production demeurait un problème, la Direction du Groupe ayant la possibilité de la modifier comme cela était prévu pour la Golf entre les sites de Wolfsburg, de Bruxelles, de Sarajevo, de Puebla et de Changchun. Elles soulevaient la question du pouvoir au niveau du Groupe, et de l'avenir de la co-détermination.

---

31. Les amortissements sont passés de 13,1% de la valeur ajoutée en 1985 à 26,1% en 1992, et la masse salariale de 53,3% à 67,8% entre les mêmes dates. La part des achats dans le chiffre d'affaires de Volkswagen-Audi est passée quant à elle de 65,5% en 1985 à 71,1% en 1990, et dans celui du Groupe de 50,5% à 64,2% en 1992.

### 3.3. La crise chez Toyota est venue de là où on ne l'attendait pas: du travail au Japon et non des transplants aux États-Unis. Quand les transplants sont parfois des laboratoires pour trouver des solutions aux limites rencontrées par le modèle d'origine dans le pays où il a émergé

Toyota a été déstabilisé par les difficultés de recrutement qu'il a eu au Japon au moment où la demande explosait. Les jeunes se sont détournés, dans un contexte de manque de main-d'œuvre, des emplois jugés trop contraignants <sup>32</sup>. Les salariés de Toyota et de certains de ses fournisseurs ont quant à eux refusé de faire plus d'heures supplémentaires <sup>33</sup> et les contremaîtres de suppléer aux multiples défaillances entraînés par le *turn-over* des jeunes et l'inexpérience des travailleurs temporaires recrutés. Au lieu d'atteindre les 50% du marché intérieur visé, Toyota a régressé à 43%. La Direction de Toyota, en concertation avec le syndicat, a été amenée à remettre en cause trois piliers essentiels de son système: le système de salaire et de promotion, le système des heures supplémentaires journalières non programmées, les chaînes de montage sans stocks intermédiaires (Shimizu, 1994). Elle a dû réduire fortement la part du coefficient d'efficience productive de chaque équipe de travail dans la détermination des salaires <sup>34</sup>, créer deux équipes de jour sans possibilités d'heures supplémentaires après les huit heures légales, diminuer la durée annuelle du travail, découper les chaînes de montage en tronçons homogènes séparés par des stocks tampons.

Toyota a été particulièrement exigeante dans le transfert de ses méthodes de production. Il n'en est que plus intéressant de comparer deux de ses transplants américains, respectivement l'opération de partenariat avec General Motors (NUMMI) commencée en 1984 et l'ouverture d'un établissement propre au Kentucky (TMM) <sup>35</sup>. La différence de contexte a tout d'abord induit une innovation en matière de logistique.

Lors de l'établissement aux États-Unis, la logistique des transplants ne pouvait être la transposition de celle qui régissait le district industriel sur lequel se déploient Toyota et ses sous-traitants au Japon. Il aurait été absurde de viser un juste à temps aussi strict, puisque l'optimisation des coûts d'approvisionnement suppose au contraire une révision des procédures selon la distance, la fréquence des besoins et la valeur unitaire. On aurait pu croire que la révision de la stratégie en matière de logistique ne serait que partielle, restreinte à l'espace nord-américain. Or il se trouve que l'entreprise de Nagoya a ainsi exploré des méthodes qui ont été réincorporées dans son modèle de gestion au Japon, dès lors qu'elle a eu à faire face à une situation équivalente dans l'archipel nippon. L'ironie veut que l'évolution de l'économie japonaise à la fin des années 80 ait précisément dégagé une telle configuration. Lorsque, du fait des encombrements le juste à temps strict montre ses limites, le système élaboré pour les États-Unis et les autres pays a pu être réintroduit dans l'espace domestique, par exemple à l'usine de Kyushu. Le déplacement géographique a donc été producteur d'une nouveauté, y compris pour la trajectoire principale, c'est-à-dire de l'entreprise dans son ensemble.

32. En outre, 25% des jeunes embauchés démissionnaient dans l'année.

33. La durée annuelle du travail a atteint 2.315 heures en 1990 contre 2.224 en 1987.

34. Il a été supprimé à sa filiale Toyota-Kyushu et son impact sur le salaire ramené à 20% ailleurs.

35. Les développements qui suivent s'appuient sur la comparaison menée par Paul Adler en 1995. Si tous les éléments factuels et empiriques lui sont dus, l'interprétation est celle des auteurs du présent article.



Au début des années 80, nombre d'observateurs s'interrogeaient sur la compatibilité du modèle de Toyota avec des syndicats indépendants, tout au moins organisés en dehors de l'entreprise..., la réponse étant le plus souvent négative. À nouveau lorsque Toyota, et plus généralement les autres constructeurs, ont été contraints d'accepter une clause de présence syndicale du fait de leurs opérations de partenariat (NUMMI, accessoirement CAMI), les directions du personnel ont été contraintes de trouver des dispositifs préservant les principes toyotiens, mais autorisant une certaine action syndicale. Dans certains cas, les heures supplémentaires ont été cogérées par les syndicats, alors qu'au Japon c'était une prérogative de la direction. Dans d'autres cas encore, pour s'adapter au style des conventions collectives en vigueur dans le pays hôte, il a fallu simplifier dramatiquement des formules salariales, qui sont alors apparues comme le résultat de stratifications historiques plus que les composantes *sine qua non* du modèle productif.

Si l'on revient à la comparaison entre NUMMI et TMM, on voit apparaître de significatives différences en matière de gestion de la relation salariale. Ainsi les Américains-Africains et les Hispaniques sont-ils beaucoup plus nombreux dans le premier de ces établissements : sous la contrainte de non discrimination à l'égard des anciens employés de General Motors, les responsables de Toyota ont ainsi privilégié un processus d'apprentissage à NUMMI et non tant de sélection drastique, comme c'est le cas à TMM. De la même façon, les formules salariales sont finalement assez différentes : partage des profits dans un cas, bonus bisannuel dans l'autre, les deux configurations étant très différentes de celle en vigueur au Japon. Quant au niveau du salaire, il est supérieur à celui payé à un salarié syndiqué ayant un emploi comparable, autre différence par rapport au système du *shunto* en vigueur au Japon. Dans ce cas encore, la bulle financière puis son éclatement ont conduit les firmes japonaises, en particulier Toyota, à une révision de leur mode de fixation des salaires..., qui n'a pas manqué de s'inspirer des enseignements tirés des transplants américains. À nouveau, l'hybridation est ensuite réinjectée dans le modèle productif de la maison mère..., ce qui montre assez son importance quant à leur évolution à long terme. On pourrait reprendre la même démonstration à propos du développement récent au Japon du salaire annuel pour les cadres, claire hybridation par rapport aux pratiques locales.

S'introduit ainsi la notion d'hybridation multiple, au sens où les sources d'inspiration du modèle productif peuvent dépasser le seul exemple de la firme mère et de la firme locale emblématique. Il suffit par exemple que coexiste dans l'espace d'accueil deux configurations productives, l'une qui par exemple accepte les syndicats, et l'autre qui au contraire cherche à en éviter la constitution en développant une politique active de ressources humaines. On s'aperçoit alors que TMM et NUMMI sont certes assez proches du modèle de TMC, c'est-à-dire le modèle Toyota original..., mais que les directions d'évolution ne sont pas nécessairement les mêmes, dans la mesure où les différences en matière de relation salariale exercent à long terme une influence sur les autres composantes du modèle de gestion.

En effet, le processus d'hybridation est par nature dynamique et ne fait percevoir ses effets qu'à long terme, c'est-à-dire à l'échelle d'une ou plusieurs décennies. On peut *a priori* imaginer trois grands types de trajectoires. À l'origine la plupart des observateurs anticipèrent que la recherche d'un compromis avec l'UAW finirait par compromettre les performances de NUMMI en termes de productivité ou de qualité. C'était supposer un renforce-

ment du syndicalisme américain de l'automobile et sa persévérance dans une stratégie d'antagonisme et de contestation à l'égard du style de gestion dit japonais. Les dix dernières années suggèrent que seule une minorité de l'UAW a adopté cette position, dans un contexte où le taux de syndicalisation n'a cessé de décliner.

À un autre extrême, TMM poursuit une stratégie beaucoup plus proche de TMC au sens où le syndicat est soit bloqué s'il est indépendant, soit intégré à l'entreprise dès lors qu'il en accepte les objectifs et les conséquences qui en découlent en matière de gestion. Dans ce cas, à l'opposé du précédent, c'est la vigueur du modèle de gestion Toyota qui s'impose à un contexte local beaucoup moins structuré, de sorte que les performances pourraient à terme égaler puis surpasser celles des établissements japonais équivalents.

Mais il est une troisième trajectoire, beaucoup plus originale au sens où l'interaction entre les gestionnaires de Toyota et des syndicalistes cherchant à enrayer le déclin de leur représentativité conduit à explorer une autre configuration qui n'est ni celle du Japon ni celle des Etats-Unis, mais une mutation de l'une et l'autre: un modèle de réduction permanente des coûts dans le contexte d'un certain pouvoir d'information, voire de décision accordé à des responsables syndicaux..., d'un troisième type !.

Ainsi le cours exact de l'hybridation dépend-il de la force relative d'une part des gestionnaires qui entendent appliquer le plus complètement possible un modèle qui a conduit au succès dans d'autres espaces sociaux et économiques, et des salariés, des sous-traitants et des autorités politiques locales qui cherchent à défendre les intérêts de groupes constitués de longue date dans cet espace. Une configuration particulièrement intéressante est celle où l'incompatibilité initiale des deux stratégies, mais un pouvoir de négociation sensiblement équilibré rendent nécessaire une innovation organisationnelle qui rende dynamiquement compatible l'affrontement initial.

On le sait, Toyota a bâti sa compétitivité à partir d'une stratégie prudente de contrôle permanent des coûts afin de rejoindre progressivement la production de masse puis de procéder à une diversification efficace, enfin de développer la qualité sans pour autant alourdir les structures productives. Les dirigeants insistent beaucoup sur la mise en cohérence des divers dispositifs institutionnels et leur fidélité aux principes de base de réduction des coûts. Le modèle suppose une forte accumulation de compétences sur un espace soigneusement contrôlé par la firme, ce qui explique aussi bien l'accent mis sur l'exportation que le caractère tardif des délocalisations. Par ailleurs, les gestionnaires de Toyota cherchent à transposer les principes fondateurs, plus que le respect d'une série de critères de résultat qui n'en sont que la conséquence. C'est la dynamique de réduction permanente des coûts qu'il importe de faire partager et intérioriser par les gestionnaires et les opérateurs des transplants.

Mais chacune des composantes du modèle est loin d'être invariante puisque l'optimisation des coûts dans un nouveau contexte appelle des solutions qui peuvent être distinctes. Ainsi, le juste à temps n'a plus de justification évidente lorsque s'étendent les distances, à l'échelle par exemple du continent américain..., expérience et généralisation qui seront ensuite mobilisées dans les nouveaux établissements ouverts au Japon. En matière de relation salariale, prévaut une sélection particulièrement rigoureuse et l'impératif de formation..., mais les formules salariales peuvent être adaptées au contexte local pour peu qu'elles aient les effets incitatifs ou participatifs qu'appelle une compétitivité fondée sur

l'amélioration continue de la qualité et des coûts. De même, à chacun des stades de développement des transplants, les gestionnaires veillent à proportionner les volumes produits avec l'amplitude de la gamme, selon un processus qui n'est pas sans rappeler la montée en régime de l'entreprise au Japon, fut-ce bien sûr à un rythme différent.

Ainsi, le profil d'évolution des transplants est-il original : lenteur apparente d'un processus d'apprentissage mais puissance et régularité d'une montée en régime, favorisée par l'aide considérable apportée par la maison mère en termes de régularisation de la production, et transfert des compétences. À nouveau on note une forte complémentarité entre le style de Toyota et sa démarche d'internationalisation : il s'agit d'étendre, d'approfondir et de généraliser des principes qui peuvent éventuellement faire retour sur les établissements nippons, comme en témoigne par exemple l'usine de Toyota Kyushu. De plus, l'obtention de résultats, semble-t-il durablement supérieurs à ceux des concurrents, tout au moins en matière de production et d'articulation avec le marché, est une autre conséquence de cette stratégie.

### **3.4. Honda se trompe de demande émergente**

Honda n'a pas connu une crise du travail comme Toyota. S'il a manqué de main-d'œuvre <sup>36</sup>, il n'a pas connu de remise en cause de son système de travail, en raison probablement de meilleures conditions de travail, une durée annuelle du travail la plus basse des constructeurs automobiles, des heures supplémentaires programmées, une mobilité fondée d'abord sur la compétence personnelle du salarié. Les difficultés de Honda sont venues de là où on ne les attendait pas : de sa capacité à saisir les attentes nouvelles de la clientèle. Honda a cru que la bulle spéculative orientait durablement la demande vers les voitures sportives et de luxe, à l'instar des jeunes yuppies rapidement enrichies.

Il est passé de 6 modèles en 1985 à 17 en 1992, faisant tomber le volume moyen par plate-forme à 107.000 contre 240.000 en 1985 et 350.000 en 1979. De producteur de modèles innovants, Honda a évolué en fait vers la production plus convenue de véhicules niches. Tant que la bulle a duré ce choix a paru justifié. L'éclatement de cette bulle spéculative l'a brutalement invalidé. Orientés depuis l'origine vers les véhicules à allure sportive et l'amélioration des moteurs, les ingénieurs et les dirigeants de Honda n'ont pas voulu croire à la constitution durable d'un nouveau segment de marché tourné vers les véhicules récréatifs. Ce raté historique montre que les dispositifs mis en place par Honda pour garder une capacité innovatrice commercialement pertinente n'ont pas été suffisants pour surmonter la spécialisation progressive des concepteurs dans un type de véhicules.

Mais ce revers, particulièrement fort au Japon, a été atténué par la réussite des implantations de Honda aux États-Unis. La stratégie visant à livrer au consommateur des produits innovants et de qualité a eu trois conséquences sur la configuration des transplants de Honda. On note d'abord une complémentarité entre la volonté d'adaptation du produit aux marchés régionaux et la délocalisation d'une partie de la recherche et développement, par opposition par exemple à une stratégie typiquement fordienne qui concentrerait la conception sur un produit mondial, peu ou pas du tout différenciée en fonction des attentes de consommateurs locaux. Comme dans la plupart des transplants japonais qui correspondent

---

36. Il a notamment fait appel à des Brésiliens d'origine japonaise ou ayant des liens de parenté avec des japonais.

à des usines nouvelles établies à la campagne, la sélection de la main-d'oeuvre a été sévère mais en fonction de critères propres à cette stratégie de profit, mais différents de ceux utilisés au Japon. Honda s'est appuyé aux États-Unis sur l'égalitarisme et la volonté démocratique prêtés à la population de jeunes issus de l'immigration allemande habitant des zones de petite industrie de l'Etat de l'Ohio, plutôt que de miser sur l'individualisme de ses salariés comme au Japon, ou sur un accord avec l'UAW comme Toyota chez NUMMI.

#### **4. L'ÉMERGENCE AVORTÉE D'UN POSSIBLE NOUVEAU MODÈLE PRODUCTIF CHEZ VOLVO : LA « PRODUCTION RÉFLEXIVE »**

De 1980 à 1987, la production mondiale de véhicules particuliers de Volvo est passée de 269.000 à 426.000. Son taux de profit avant impôt est de 13% en moyenne durant la même période. La Suède connaît le même boom économique que Volvo. Alors qu'en Europe en général le chômage monte inexorablement, la Suède est restée en situation de plein emploi pendant les années quatre-vingts. Volvo a éprouvé à nouveau des difficultés de recrutement. La réduction de écarts de salaire entre les secteurs, réalisée dans le cadre de la politique dite du « salaire solidaire », n'a pas encouragé les ouvriers à rester dans l'automobile, malgré de meilleures conditions de travail que partout ailleurs dans le monde. Le taux de démission des ouvriers est remonté à 33% à l'usine-mère de Volvo de Torslanda en 1988. La prospérité aidant, la protection sociale a été encore améliorée, alors que dans les autres pays, elle était revue à la baisse. Le paiement à 100% du salaire dès le premier jour d'absence pour maladie est instauré. Le taux d'absentéisme variait entre 15 et 20% à Torslanda. Dans le même temps, le syndicat des ouvriers de la métallurgie a lancé un ambitieux programme pour le « travail solidaire », visant à l'élimination du travail parcellisé et répétitif et à la création d'emplois réellement qualifiés.

Volvo a répondu de deux manières à cette nouvelle crise du travail. D'une part, il a développé ses capacités de production à l'étranger, où la main-d'oeuvre ne manquait pas. La proportion de voitures produites à l'étranger est passée de 46% en 1979 à 58% en 1989. D'autre part, il a décidé pour la Suède d'aller plus loin que ce qui avait été fait à Kalmar. Une des plus importantes réalisations a été l'usine nouvelle d'Uddevalla. Alors que Kalmar maintenait le principe du montage en ligne, même si les temps de cycle étaient sensiblement allongés, Uddevalla lui a substitué le montage complet des voitures en station fixe par deux à quatre ouvriers, selon un temps alloué équivalent à celui mis sur chaîne, à partir de petits sous-ensembles et de pièces apportées par chariots filoguidés et présentées sur des étagères selon leur place et leur fonction dans la voiture. La mémorisation d'opérations sans lien logique entre elles à faire sur une ligne de montage, source de nombreuses erreurs et du désintérêt au travail, a été remplacée par une mémorisation qui s'appuie sur la logique même de construction du produit et sur les capacités cognitives ordinaires des personnes. L'expérience a montré qu'il était possible de parvenir à des temps inférieurs aux temps mis sur une chaîne en raison de l'absence des pertes de temps que cette dernière génère structurellement: impossibilité de saturer les temps de cycle, d'autant plus grande que les produits présentent des variations, obligation de procéder au redécoupage des tâches à chaque changement de production et de variation de la demande, arrêt général de la ligne provoqué par

un incident ou une panne à l'un quelconque de ses points, obligation d'avoir des remplaçants pour suppléer aux absences. Uddevalla a montré aussi que la « production réflexive » permettait d'ajuster la production à la demande par simple arrêt ou remise en service de stations de montage et d'accroître encore la variété sans perturber la production. Ce mode de montage a donné enfin aux monteurs une vision d'ensemble et un contrôle global de la qualité du véhicule que ne permet pas le travail à la chaîne. En revanche, la « production réflexive », au stade d'élaboration où elle était parvenue, n'a pas amené d'elle-même à la réduction des temps alloués et à la participation à l'amélioration des performances par les salariés. Elle avait besoin d'être couplée à une relation salariale qui y conduise. Pour devenir un véritable modèle productif, le modèle uddevallien avait encore à mettre au point un compromis salarial cohérent avec son organisation productive. Cette dernière portait en elle-même la possibilité d'une inversion réelle et durable de la division de l'intelligence du travail (Freyssenet, 1995). Après différentes péripéties, l'usine d'Uddevalla a été définitivement fermée, lorsque Volvo a été racheté par Ford.

**Conclusion: Au moment où la production au plus juste est célébrée comme le modèle du XXIème siècle, elle entre en crise chez le constructeur censé l'incarner le mieux**

À la veille de l'éclatement de la « bulle spéculative », les firmes antérieurement en difficulté, à l'exception de General Motors et de Nissan, avaient fortement réduit leur endettement, choisi des stratégies de profit claires mais différentes, et modifié leur organisation productive. En revanche, aucune n'était parvenue à établir un nouveau compromis salarial stable et donc à constituer ou incarner un modèle productif. Quant aux trois modèles productifs performants des années 1974-1992, ils étaient arrivés à leurs limites dans les firmes qui les incarnaient. Loin de converger vers un modèle productif unique censé correspondre aux conditions du marché du XXIème siècle, les constructeurs automobiles ont donc eu en fait des trajectoires divergentes, que la recomposition de l'espace économique et politique mondial en cours dans les années quatre-vingt-dix est venue accentuer.

Les firmes comme General Motors et Fiat ont réactivé leur stratégie de « volume et diversité », en accroissant la commonalisation des plates-formes de leurs modèles, en retrouvant la maîtrise de la chaîne de la valeur par la restructuration de leurs filiales équipementières et en développant la polyvalence de leur personnel. Nissan n'est pas parvenu en revanche à trouver le bon niveau de diversité. PSA a essayé de mettre en oeuvre une stratégie de « réduction permanente des coûts à volume constant », mais a dû y renoncer à la suite de conflits sociaux. Il est revenu à sa stratégie antérieure de « volume et de diversité ». Ford, qui poursuivait la même stratégie, l'a infléchi vers une stratégie de « volume » en essayant de concevoir et de vendre des voitures mondiales, ayant leur plate-forme propre. Chrysler, après plusieurs errements, a clairement orienté sa stratégie de profit vers l'« innovation et flexibilité ». Mitsubishi a essayé de faire de même. Mais son endettement chronique lui a enlevé l'indépendance et les marges d'initiative nécessaires. Renault et Rover ont joué la carte de la « qualité », en essayant de se positionner sur la partie haute de chaque segment de marché. Renault a mis ensuite l'accent avec réussite sur l'innovation, et a paru découvrir progressivement ce que cela implique comme réorganisation complète de l'entreprise.

Mais les constructeurs cités ne semblent pas avoir construit un compromis de gouvernement de l'entreprise qui leur garantissent la cohérence et la pérennité des moyens employés. Affaiblis, sur la défensive, les salariés et les syndicats ont fait de nombreuses concessions en matière de formes d'emplois, d'horaires de travail et de formes de salaires. Ils ont accepté de nouvelles organisations du travail et de la production. Au tournant des années 90, ils ont toutefois commencé à faire savoir qu'ils considéraient qu'ils n'avaient pas été payés de leurs efforts, les réductions d'effectifs se poursuivant et les salaires progressant faiblement. Les conflits qui ont éclaté ici où là ont rappelé qu'aucun compromis de gouvernement de l'entreprise n'avait été véritablement instauré. Or l'histoire le montre, la performance n'est durable que si ce compromis existe de droit ou de fait, la crainte du chômage ne pouvant constituer une garantie suffisante de l'implication dans le travail et de la paix sociale.

Au final, les écarts de compétitivité entre constructeurs se sont réduits, et cela d'autant plus sensiblement que les variations de taux de change ont joué au détriment des firmes japonaises et allemandes. La concurrence entre les firmes a donc été relancée, mais sur des bases et dans un contexte différents de celui des années 70. Elle l'a été d'autant plus que la demande automobile a dans le même temps changé quantitativement, qualitativement et géographiquement.

## Bibliographie

Belzowski B. (1998), « Re-inventing Chrysler », in Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G., *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of World's Automobile Producers*, Oxford, Oxford University Press.

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

Bordenave G. (1998), « Globalization at the Heart of Organizational Change: Crisis and Recovery at the Ford Motor Company », in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G., eds (1998), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of World's Automobile Producers*, Oxford, Oxford University Press.

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.

Boyer R., Freyssenet M. (1999 a), « Le système de production Ford et sa crise précoce, 1908-1939. Un essai d'interprétation et les possibles enseignements », GERPISA, Paris, 1999, 34p. Édition numérique, freyssenet.com, 2006, 650 Ko.

Boyer R., Freyssenet M. (1999 b), « Les modèles productifs que le système de production de Ford n'a pas fait disparaître... ou l'introuvable production artisanale, 1895-1939 », GERPISA, 1999, 35 p. Édition numérique, freyssenet.com, 2006, 536 Ko.

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), « Non pas un..., mais trois modèles productifs, 1974-1985 »[url], GERPISA, Paris, 40 p. Édition numérique : freyssenet.com, 2006, 608 Ko.

Camuffo A., Volpato G. (1998), « Making Manufacturing Lean in the Italian Automobile Industry: the Trajectory of Fiat », in Freyssenet, M., Mair, A., Volpato, G., Shimizu, K. (eds), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Oxford University Press, Oxford.

CCFA (1991,1995), *Répertoire mondial des activités de production et d'assemblage de véhicules automobiles*, Comité des Constructeurs Français d'Automobile, Paris.

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

Chung M.-K. (1998), « Hyundai Tries Two Industrial Models to Penetrate Global Markets », in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G., eds, *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of World's Automobile Producers*, Oxford, Oxford University Press, 476 p.

Durand, J.P., Stewart, P., Castillo, J.J., dir. (1998), *L'avenir du travail à la chaîne*, Paris La Découverte. Version anglaise, (1999), *Teamwork in the Automobile Industry. Radical Change or Oassing fashion*, Houndmills, Macmillan.

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

Freyssenet M., dir. (1994), « Volvo-Uddevalla, questions ouvertes par une usine fermée », *Les Actes du GERPISA*, n°9, mars 1994, 203 p.

Freyssenet M. (1995 ), « La production réflexive, une alternative à la production de masse et à la production au plus juste ? », *Sociologie du Travail*, 3-95.

Freyssenet M. (1998), « Renault, from Diversified Mass Production to Innovative Flexible Production », in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G., (eds), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of World's Automobile Producers*, Oxford, Oxford University Press.

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.

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

Ingrassia P., White J.B. (1994) *Comeback. The Fall and Rise of the American Automobile Industry*, Simon & Schuster, New York.

J.A.W. (1993).

Jurgens U. (1998), « The Development of Volkswagen's Industrial Model , 1967-1995 », in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (eds), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of World's Automobile Producers*, Oxford, Oxford University Press.

Köllö, J. (1995), « After a Dark Golden Age - Eastern Europe », in J. Schor, J.-I. You : *Capital, The State And Labour. A Global Perspective*, Edward Elgar, Aldershot UK, p. 282-318.

Lung Y., Chanaron J.J., Fujimoto T., Raff D., eds (1999), *Coping With Variety. Flexible Productive Systems for Product Variety in the Auto Industry*. Londres, Ashgate.

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

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



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

Stark D. (1989), « Bending the Bars of the Iron Cage : Bureaucratization and Informalization in Capitalism and Socialism », *Sociological Forum*, Vol. 4, n° 4, p. 637-664.

Withley R.D. (1992) *Business Systems in East Asia : Firms, Markets, and Societies*, SAGE, London.

Womack, J.P., Jones, D.T., Roos D. (1990), *The Machine that changed the World*, New York, Macmillan. Traduction française (1992), *Le système qui va changer le monde*, Paris, Dunod.