



**La grande braderie industrielle**  
***Analyses et réflexions sur la restructuration***  
***de l'usine de VW à Forest***

**Henri Houben**  
Chercheur en économie

*29 décembre 2006*

Gresea asbl  
Groupe de Recherche pour une Stratégie économique alternative  
© Gresea 2006  
Gresea asbl, rue Royale, 11, B-1000 Bruxelles, Belgique.  
Tél. : +32.2 219 70 76 Fax +32.2 219 64 86  
E-mail : [gresea@skynet.be](mailto:gresea@skynet.be)  
Site: <http://www.gresea.be>  
CCB : 001-1232188-73    BIC: GEBABEBB    IBAN: BE27 0011 2321 8873  
TVA: 420 806 883

# Introduction

Fermera ou pas ? Telle est la question - encore insoluble à l'heure actuelle – posée par la stratégie de la direction de Volkswagen pour son usine forestoise. En effet, on peut s'interroger sur sa volonté initiale d'y retirer la production de la Golf, le modèle le plus vendu en Europe, et de se concentrer sur l'assemblage de 60.000 Polo par an par seulement 1.500 personnes. Ce qui signifiait, par la même occasion, la suppression de 4.000 postes de travail. Tout le monde a souligné que cela entraînerait la fermeture définitive de l'usine en deux temps, malgré les déclarations apaisantes venant du siège central de VW à Wolfsburg.

Maintenant, le projet patronal est de fabriquer à Bruxelles 100.000 Audi A1 par 3.000 salariés. Grand espoir, certes, mais aussi grand risque. Volkswagen espère répéter le succès de la Mini, que BMW a conservée du temps où il possédait Rover. Mais un peu de réalisme montre que c'est un véritable pari. Mercedes (DaimlerChrysler en fait) s'est cassé les dents en réalisant une petite voiture, la Smart, sur le site lorrain de Hambach. Après un pic de ventes à 152.000 unités en 2004, la firme allemande a dû concéder un maigre écoulement de 124.000 véhicules l'année suivante. Sans compter le gouffre financier que l'usine a engendré.

L'expérience de l'Audi A2, prédécesseur de la future A1, ne laisse augurer rien de bon non plus. Ce modèle n'a jamais dépassé les 50.000 ventes comme en témoigne le tableau suivant.

**Tableau 1. Evolution des ventes de l'Audi A2 et de la Mini entre 2000 et 2005 (en unités)**

	<b>Audi A2</b>	<b>Mini</b>
<b>2000</b>	32.164	-
<b>2001</b>	49.369	42.395
<b>2002</b>	37.578	160.037
<b>2003</b>	27.323	174.366
<b>2004</b>	19.745	189.492
<b>2005</b>	10.026	200.119

Source : Trends Tendances, 7 décembre 2006, p.31.

En fait, comme le soulignent les chiffres ci-dessus, pour rentabiliser la nouvelle voiture, il faut battre la Mini sur son terrain. C'est loin d'être gagné, car BMW est une des firmes les plus performantes du secteur. En outre, même si c'était le cas, les problèmes se poseraient non pour les travailleurs de VW Bruxelles, mais pour ceux d'Oxford en Angleterre.

Mais ne faudrait-il pas sortir de cette logique ? Si les salariés de Volkswagen conservent leur emploi, d'autres le perdent. Et inversement. C'est l'objet de cette étude. Quel peut être l'avenir du secteur automobile ? Quelles sont les principales causes engendrant ces fameuses restructurations tant redoutées ? Comment pourrait-on y faire face ? Quels problèmes sont-ils posés et comment pourrait-on les résoudre ?

Il nous a semblé d'emblée préférable d'élargir le cadre d'analyse, ne nous limitant pas au seul cas de VW Forest. Il n'est, en effet, nullement isolé. Pendant que

la direction allemande réduit l'emploi non seulement à Bruxelles, mais également en Allemagne, Peugeot ferme son usine anglaise de Ryton (près de Coventry), GM se débarrasse de son unité portugaise d'Azambuja, Ford diminue ses effectifs à Jaguar. Et rappelons-nous en Belgique la liquidation de l'usine de Renault Vilvorde en 1997 ou la suppression de 3.000 postes à Ford Genk.

Nous procéderons en sept étapes. Après avoir rappelé les caractéristiques principales du secteur automobile, nous nous attaquerons ensuite au problème souvent décrié des surcapacités. Puis, nous aborderons le cas du leader incontesté du marché, Toyota, pour passer aux restructurations proprement dites. Enfin, nous verrons les solutions proposées, à commencer celles induites par les instances européennes et nous terminerons par quelques considérations générales.

# 1. L'importance et les caractéristiques de l'industrie automobile

Il nous faut présenter d'abord quelques éléments fondamentaux du secteur. On n'aborde pas l'automobile comme on pourrait traiter du secteur horeca ou de la construction. Il est important de tenir cet aspect en mémoire.

Précisons d'emblée que le secteur fabrique un produit relativement homogène, le véhicule. Il peut se répartir en trois grandes catégories : la voiture particulière, le véhicule utilitaire léger et le poids lourd (avec éventuellement les autres formes comme les bus). Les deux premiers domaines constituent l'axe central de l'industrie, avec la majorité des multinationales. C'est de ceux-ci que l'on traitera par la suite.<sup>1</sup>

## 1.1. Le poids économique de l'industrie automobile

L'industrie automobile a un poids considérable, à la fois en tant que tel, mais également comme générateur d'activités connexes. Non seulement, il engendre des fabrications dans d'autres secteurs. Une voiture est une marchandise complexe qui rassemble plus de 10.000 pièces différentes. En outre, l'automobile est utilisée massivement pour le transport et doit être révisée constamment. En aval, on trouve donc une foule d'emplois dérivés, que ce soit dans le transport routier, la réparation ou le contrôle technique.

Plusieurs études montrent cette importance. Un rapport effectué à la demande de la fédération patronale américaine, l'Alliance of Automobile Manufacturers, et réalisée par le Center for Automotive Research (CAR), affirme que l'emploi direct, indirect et induit du secteur représente environ 10% du nombre de travailleurs total de l'économie: 13,3 millions sur des effectifs globaux aux Etats-Unis de 135,2 millions.<sup>2</sup> De même, le Comité des constructeurs français d'automobiles (CCFA) estime que l'emploi assuré par le secteur automobile dans l'hexagone s'élève à près de 2,5 millions de personnes, soit 10% de la population active occupée du pays.<sup>3</sup> On pourrait obtenir des chiffres similaires pour les grandes nations qui produisent des véhicules.

## 1.2. Un secteur à la fois concentré et concurrentiel

L'industrie automobile a, ensuite, la particularité d'être à la fois fortement concentrée et d'être livrée à une compétition féroce. Environ douze constructeurs dominant l'ensemble du marché mondial, comme le montre le tableau ci-dessous. C'est loin d'être un secteur où règne la petite production indépendante. C'est le moins qu'on puisse dire. La "libre concurrence" s'accommode fort bien d'oligopoles industriels...

---

<sup>1</sup> Par la suite, le terme "voiture" remplace celui de voitures particulières et celui de "véhicule" englobe toute la production automobile.

<sup>2</sup> Center for Automotive Research (CAR), "Economic Contribution of the Automotive Industry to the US Economy – An Update", automne 2003, p.37 : <http://www.cargroup.org/pdfs/Alliance-Final.pdf>.

<sup>3</sup> Comité des constructeurs français d'automobiles, Analyses et faits 2005, p.44.

**Tableau 2. Production mondiale de véhicules par constructeur 2005 (en unités et pour cent du total)**

		Pays	Véhicules produits	%
	<i>General Motors</i>	<i>Etats-Unis</i>	9.097.855	13,7
	<i>Suzuki</i>	<i>Japon</i>	2.071.707	3,1
	<i>Isuzu</i>	<i>Japon</i>	500.337	0,8
1	<b>GM élargi</b>	Etats-Unis	11.669.899	17,6
2	<b>Toyota</b>	<i>Japon</i>	8.446.944	12,7
	<i>Ford</i>	<i>Etats-Unis</i>	6.497.746	9,8
	<i>Mazda</i>	<i>Japon</i>	1.287.561	1,9
3	<b>Ford-Mazda</b>	Etats-Unis	7.785.307	11,7
	<i>Nissan</i>	<i>Japon</i>	3.494.274	5,3
	<i>Renault</i>	<i>France</i>	2.616.818	3,9
4	<b>Alliance Renault-Nissan</b>	France	6.111.092	9,2
5	<b>Volkswagen</b>	Allemagne	5.211.413	7,8
6	<b>DaimlerChrysler</b>	Allemagne	4.815.593	7,2
7	<b>Honda</b>	<i>Japon</i>	3.436.164	5,2
8	<b>Peugeot</b>	France	3.375.366	5,1
9	<b>Hyundai</b>	Corée	3.091.060	4,7
10	<b>Fiat</b>	Italie	2.037.695	3,1
11	<b>Mitsubishi</b>	<i>Japon</i>	1.331.060	2,0
12	<b>BMW</b>	Allemagne	1.323.119	2,0
	<b>Autres</b>		7.830.696	11,8
	<b>Total</b>		66.465.408	100,0

Source : OICA (Organisation internationale des constructeurs automobiles).

Note : récemment, GM s'est désengagé d'Isuzu et de Suzuki pour obtenir des liquidités. Il est ainsi passé d'une part de 18% dans Suzuki à environ 3%.

Douze constructeurs assurent donc quelque 88% du marché mondial. La part des plus grands groupes a tendance à augmenter. Le tableau suivant indique que les dix premiers groupes automobiles détenaient une part du marché mondial de véhicules de 68,6% en 1981, de près de 72% en 1985, jusqu'à plus de 78% en 2000, pour retomber à 75% en 2005 (une baisse due à la montée des constructeurs chinois).

**Tableau 3. Evolution de la part des dix premiers groupes mondiaux de production de véhicules 1981-2005 (en %)**

	1981	1985	1990	1995	2000	2005
<b>Top 10</b>	68,6	71,7	70,3	73,3	78,4	75,4

Source : calculs proposés sur base d'OICA et de WVMD (World Vehicle Motor Data).

Note : ici, les groupes sont pris au sens de firme juridiquement indépendante. Donc GM est considéré comme seul, Ford aussi, Renault et Nissan sont considérés séparément.

Il est à remarquer également que, dans ce tableau, les dix groupes sont quasiment constants dans le temps. Ainsi, en 1981, il s'agissait, dans l'ordre, de GM, Ford, Toyota, Nissan, Volkswagen, Renault, Peugeot, Fiat, Mazda et Chrysler. Dès 1985, Honda remplace Mazda. En 1997, Chrysler fusionne avec Daimler-Benz. Enfin, en 2005, Hyundai détrône Fiat du Top 10.

Malgré cette concentration, une concurrence extrêmement vive se déroule entre ces mastodontes. Elle n'a pas seulement pour objet la diminution des prix, mais porte également sur la qualité du véhicule, sur les options supplémentaires offertes, etc. Ce qui a pour conséquence d'avoir un secteur où les profits peuvent être très élevés, mais également les pertes très lourdes et les uns succéder aux autres.

### 1.3. Rien que des firmes géantes

Il n'est donc pas anormal de retrouver des firmes géantes à la tête du secteur, de véritables multinationales extrêmement puissantes. Parmi les dix plus grandes firmes de la planète, on retrouve quatre compagnies automobiles: GM, DaimlerChrysler, Ford et Toyota. Volkswagen se situe dans le Top 20. Et, dans les cent premières, on a également Honda, Nissan, Peugeot, BMW, Fiat, Hyundai Motor et Renault.

La première raison (en) c'est qu'il faut énormément de capital pour pénétrer le secteur. En effet, une usine d'une capacité d'environ 200.000 voitures par an (ce qui n'est rien comparé avec la production des mastodontes: voir le tableau 2) coûte entre 700 et 800 millions d'euros. Mais cela ne suffit pas: il faut également investir dans la conception de la voiture, dans les éléments essentiels comme le moteur ou les transmissions et dans un réseau de ventes extrêmement dense et donc coûteux. En une quinzaine d'années, Toyota a dépensé 6 milliards d'euros pour construire une capacité de production de 815.000 voitures par an en Europe (avec la Turquie)<sup>4</sup>, de 50.000 unités en Russie et un système commercial très dense, sans compter un service logistique d'achat(s) des composants à l'échelle du continent.<sup>5</sup>

Et il faut un peu plus d'un an pour construire une usine d'assemblage sur plusieurs centaines d'hectares, deux ans environ pour élaborer un modèle qui va durer souvent environ quatre ans. Donc des délais relativement longs. Il faut parfois attendre longtemps avant de tirer les bénéfices de ces investissements.

Dans son livre relatant l'histoire parallèle de Ford et de Nissan, *The Reckoning*, le journaliste américain David Halberstam raconte la tentative d'Henry Kaiser d'entrer dans cette industrie, juste après la Seconde Guerre mondiale. Il ne part pas de rien: il est riche et, surtout, il a déjà réussi cette opération dans d'autres domaines, l'acier, l'aluminium. Alors, pourquoi pas l'automobile ?

A cette époque, le périodique financier Fortune salue l'entrepreneur de la façon suivante : "*Aucun industriel depuis Henry Ford n'a réalisé autant en aussi peu de temps*".<sup>6</sup> Pourtant, en 1953, sa firme automobile ne décolle pas : Kaiser perd de l'argent chaque année et doit la fusionner avec Willys-Overland. En 1955, il arrête toute activité dans le secteur. Il n'est pas parvenu à y entrer.

Depuis l'arrivée des constructeurs japonais sur le marché – et de façon massive -, rares sont les entreprises qui ont pu accéder au gratin de la production. Seule Hyundai Motors, la société coréenne, y est arrivée. Pour cela, elle a dû

---

<sup>4</sup> Sans sa filiale Daihatsu.

<sup>5</sup> Toyota, "Toyota in Europe", 2006, p.14 : [http://www.toyota-media.com/ems\\_corp\\_v1\\_glen/Images/Toyota\\_In\\_Europe\\_tcm318-489567.pdf](http://www.toyota-media.com/ems_corp_v1_glen/Images/Toyota_In_Europe_tcm318-489567.pdf).

<sup>6</sup> David Halberstam, *The Reckoning*, Avon Books, New York, 1986, p.331.

s'adosser à un Etat qui l'a soutenue, a protégé le marché intérieur et a facilité son développement. Mais d'autres, dans des conditions similaires, ont échoué. Les firmes malaises, malgré l'appui de leur gouvernement et un début prometteur, stagnent. Leurs consœurs indonésiennes, financées par la dictature de Suharto, ont dû être liquidées sous l'action conjointe de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et du Fonds monétaire international (FMI)<sup>7</sup>. Même Hyundai est la rescapée d'un processus de concentration qui a éliminé les quatre autres concurrents du pays (Daewoo, Kia, Ssangyong et Samsung).<sup>8</sup>

Autrement dit, seules des compagnies favorisées par un Etat puissant, peuvent encore entrer dans la cour des grands constructeurs. C'est peut-être le cas des firmes chinoises, pour autant que les pouvoirs publics continuent de les soutenir sans soulever l'opposition des autres multinationales. Pour les autres, il y a peu d'espoir.

Même les anciennes firmes indépendantes européennes ont dû renoncer à leur indépendance : Jaguar et Aston Martin sont sous la direction de Ford ; celui-ci a racheté les voitures Volvo ; Saab a été repris par GM ; Ferrari, Maserati et, puis, Alfa Romeo sont contrôlés par Fiat ; Volkswagen détient les marques Bugatti, Bentley et Lamborghini ; BMW fabrique aujourd'hui les prestigieuses Rolls-Royce. Seul Porsche reste en course. Mais il se lie fortement à Volkswagen en prenant près de 30% de son capital.

Cette concentration a une autre conséquence : l'industrie automobile est déterminée par le choix d'acteurs extrêmement puissants, c'est-à-dire une situation qui se trouve aux antipodes de l'économie de marché. Les dirigeants de ces entreprises administrent des entités employant directement des centaines de milliers de salariés, mais planifiant un ensemble productif qui peut atteindre un million de travailleurs. Ainsi, General Motors a un effectif de 335.000 personnes, tandis que son ancienne division produisant un certain nombre de composants essentiels, Delphi, en emploie 185.000.<sup>9</sup> En prenant les autres sous-traitants et leurs propres fournisseurs, on obtient facilement un chiffre pareil.

Néanmoins, malgré la taille gigantesque des firmes automobiles, une partie non négligeable reste contrôlée par des familles, parfois par des biais "tortueux". Ainsi, la famille Ford détient toujours un droit de vote d'environ 40% au sein du constructeur du même nom (même si le nombre d'actions en possession est moindre). La famille Toyoda est aux commandes de Toyota.<sup>10</sup> Les Peugeot sont maîtres dans leur entreprise (avec une collaboration de la famille Michelin, qui avait repris en 1935 Citroën). La famille Quandt dirige BMW et est, de ce fait, une des plus

---

<sup>7</sup> D'un côté, les constructeurs américains, européens et japonais avaient déposé plainte pour entraves à la liberté de concurrence à l'OMC. De l'autre, le FMI a imposé la fin des avantages financiers des firmes nationales indonésiennes, lors de la crise asiatique en 1997-98.

<sup>8</sup> Daewoo a été racheté par GM, Kia par Hyundai lui-même, Ssangyong, après avoir été délaissé par DaimlerChrysler, est sous la coupe de SAIC, un constructeur chinois, et Samsung est intégré à Renault.

<sup>9</sup> Delphi travaille pour moitié pour GM.

<sup>10</sup> Ceci n'est nullement une erreur de frappe. La famille a changé le nom de la firme automobile au moment de sa création en 1937, parce que le caractère T en japonais est symbole de croissance et de prospérité.

riches d'Europe.<sup>11</sup> Les Agnelli commandent toujours Fiat. Et, aujourd'hui, les Porsche, à l'origine de la création de Volkswagen, ont repris les rênes dans la multinationale allemande, notamment par l'intermédiaire de son ancien président exécutif et actuel président du conseil de surveillance, Ferdinand Piëch.<sup>12</sup>

La réorientation du secteur vers des objectifs financiers ne s'effectue pas majoritairement par le biais de fonds de pension ou spéculatifs, comme cela se passe dans d'autres branches. Certes, ils pèsent, avec un certain impact, sur le secteur, comme l'a illustré le "raid" du financier Kerkorian destiné à bousculer la direction de Chrysler avant sa fusion avec Daimler-Benz ou, aujourd'hui, celui de General Motors. Mais, globalement, ce phénomène reste d'une importance mineure.

En revanche, les multinationales disposent d'importantes réserves financières issues des crédits accordés aux particuliers pour acheter leur voiture. Ce sont des véritables banques. Ainsi, la section financière de GM, GMAC, dispose, en 2005, de 324 milliards de dollars d'actifs.

C'est un montant similaire à celui que détiennent des banques moyennes comme US Bancorp, The Royal Bank of Canada ou la KBC. Et c'est trois fois plus que les avoirs d'American Express.<sup>13</sup> Cette filiale, de même que sa consœur chez Ford, permet à la multinationale américaine de rester à flot dans la compétition qui se joue entre constructeurs: elle compense, en partie, les pertes de la division automobile.

L'industrie automobile n'est donc pas seulement très capitaliste. Elle est aussi fortement hiérarchisée, avec à sa tête, une série de familles fortunées qui y tirent les ficelles. C'est sans doute pour cette raison que les constructeurs restants sont difficiles à éliminer complètement. Une entreprise mastodonte peut subir des pertes des années durant, et, malgré tout, revenir dans la course à un moment donné. Elle sera appuyée par l'Etat et les pouvoirs locaux où elle a son siège central, selon le principe "too big to fail" (trop gros pour faire faillite).

#### **1.4. La globalisation à la sauce automobile**

La production automobile est incontestablement une des plus mondialisées. Encore faut-il s'entendre sur sa signification. Certes, les firmes du secteur sont des acteurs globaux et elles produisent à l'échelle planétaire. Les tableaux suivants l'indiquent à suffisance pour les constructeurs américains, européens et japonais.

---

<sup>11</sup> Selon Forbes, un patrimoine estimé à environ 13 milliards de dollars : [www.forbes.com](http://www.forbes.com).

<sup>12</sup> Piëch est le petit-fils de Ferdinand Porsche, le créateur de la Coccinelle. Ses avoirs sont évalués à 7 milliards de dollars selon Business Week.

<sup>13</sup> Les plus grandes banques détiennent des avoirs de l'ordre de 1.500 milliards de dollars.

**Tableau 4. Evolution de la part régionale dans la production de voitures des constructeurs américains 1982-2005 (en %, sauf indications contraires)**

	1982	1990	1998	2000	2002	2005
<b>Domestique</b>	57,2	54,3	38,7	35,2	33,7	21,8
<b>Région (Amérique du Nord)</b>	10,1	10,7	16,2	13,5	12,6	9,3
<b>Europe</b>	27,3	30,0	37,0	43,4	41,0	41,6
<b>Asie</b>	2,4	2,0	2,9	3,3	4,9	19,5
<b>Autres</b>	3,0	3,1	5,3	4,7	7,7	7,9
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Production (en milliers)</b>	8.526	10.696	9.692	9.305	8.507	9.172
<b>Part production mondiale (%)</b>	32,0	29,5	25,6	22,7	20,2	20,0

Source : calculs propres sur base d'OICA et de WVMD.

Note : jusqu'en 1998, les constructeurs américains sont GM, Ford et Chrysler. Ensuite, ce dernier a été racheté par Daimler-Benz et est compté avec les firmes européennes. L'Europe comprend aussi bien l'Ouest que l'Est et la Russie, ainsi que la Turquie. L'Australie est incorporée dans l'Asie.

Le tableau fait apparaître que la part de la production domestique diminue radicalement : de 54% en 1990, elle est ramenée à moins de 22% en 2005. Dans un premier temps, cela profite aux usines de la région, celles du Canada et du Mexique, ainsi qu'aux filiales européennes. Ensuite, c'est le reste du monde qui croît. L'augmentation, rapide, en Asie en 2005, est due, en bonne partie, au rachat du coréen Daewoo par GM. On remarquera également la perte presque constante des parts de marché des constructeurs américains, une chute évidemment accentuée par la fusion en 1998 de Chrysler et de Daimler-Benz (mais c'est une opération qui s'apparente, selon tous les experts, à une prise de contrôle de la firme américaine par le géant allemand).

Il faut ajouter que ces chiffres doivent être interprétés avec prudence étant donné qu'ils ne concernent que les voitures particulières. Or, les constructeurs américains produisent de plus en plus – surtout dans les années '90 - de véhicules utilitaires légers, des monospaces, des 4x4, etc., très prisés aux Etats-Unis et qui servent comme automobile pour bon nombre de ménages. Ceci explique donc à la fois la baisse des entreprises américaines dans la part de la production mondiale de "voitures particulières", ainsi que la faible part de la fabrication domestique.

En tenant compte de cet élément pour 2005, la production de voitures et de véhicules utilitaires légers s'élèverait à 15,5 millions d'unités. Cela représente environ une part du marché mondial d'environ 25%. Une baisse indéniable par rapport à 1982 ou 1990, mais moins forte que les 20% du tableau 4. La proportion domestique se chiffrerait à 40%, soit beaucoup plus qu'indiqué dans le tableau. Le reste de l'Amérique du Nord assurerait 12 autres pour-cent. En revanche, l'Europe ne compterait plus que pour 28%, l'Asie pour 14% et le "reste" pour 6%. Ce qui relativise quelque peu les données.

On observe une évolution similaire pour les entreprises européennes.

**Tableau 5. Evolution de la part régionale dans la production de voitures des constructeurs européens 1982-2005 (en %, sauf indications contraires)**

	1982	1990	1998	2000	2002	2005
<b>Domestique</b>	82,4	81,0	60,3	53,4	52,2	48,1
<b>Région (Europe)</b>	10,0	13,2	25,2	25,7	25,9	27,7
<b>Amérique Nord</b>	3,1	1,0	3,1	9,4	8,1	7,6
<b>Asie</b>	0,0	0,0	2,9	3,0	5,9	6,4
<b>Autres</b>	4,5	4,8	8,5	8,5	8,0	10,1
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Production (en milliers)</b>	7.409	9.939	12.680	14.461	14.573	14.985
<b>Part production mondiale (%)</b>	27,8	27,4	33,4	35,3	34,6	32,7

Source et note : voir tableau précédent. Les firmes comprises dans ce calcul sont Volkswagen, Peugeot, Renault, Fiat, DaimlerChrysler (avant 1998 Daimler-Benz) et BMW.

La chute de la production domestique est impressionnante, elle aussi, d'autant qu'elle partait d'un niveau encore plus élevé. En 1982, les constructeurs européens ne sont quasiment pas internationalisés et cela reste vrai jusqu'en 1990. Les seules filiales importantes sont celles d'Amérique latine.<sup>14</sup> Ensuite, dans les années 90, il y a une expansion vers les autres pays européens, ainsi que vers l'Amérique latine (surtout Fiat et Volkswagen). Ces dernières années, l'Asie, notamment la Chine, attire les investissements.

Même constat pour les firmes japonaises, avec un point de départ encore plus affirmé : en 1982, quasi toute la production nipponne se réalise dans l'archipel.

**Tableau 6. Evolution de la part régionale dans la production de voitures des constructeurs japonais 1982-2005 (en %, sauf indications contraires)**

	1982	1990	1998	2000	2002	2005
<b>Domestique</b>	99,2	85,9	65,6	64,7	57,9	51,4
<b>Région (Asie)</b>	0,0	1,7	6,9	8,8	12,5	17,9
<b>NAFTA</b>	0,8	11,6	19,9	18,6	21,3	21,0
<b>Europe</b>	0,0	0,8	6,7	6,9	7,6	8,5
<b>Autres</b>	0,0	0,0	0,9	1,1	0,8	1,3
<b>Total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Production (en milliers)</b>	6.495	9.653	11.077	12.278	14.261	16.795
<b>Part production mondiale (%)</b>	24,4	26,6	29,2	30,0	33,8	36,6

Source et note : voir tableau 4. Les firmes japonaises retenues sont : Toyota, Nissan, Honda, Mitsubishi Motors, Mazda et Suzuki.

Dans les années 80, il y a une première internationalisation vers les Etats-Unis avec les "transplants", ces usines nouvelles implantées au pays de l'oncle Sam. Ensuite, la décennie suivante voit la poursuite de cette politique avec des installations en Europe et en Asie, d'abord dans le Sud-Est (Thaïlande, Indonésie...). Enfin, durant la dernière période, les constructeurs nippons privilégient les marchés émergents, notamment la Chine où ils étaient en retard. Au final, ils sont les plus

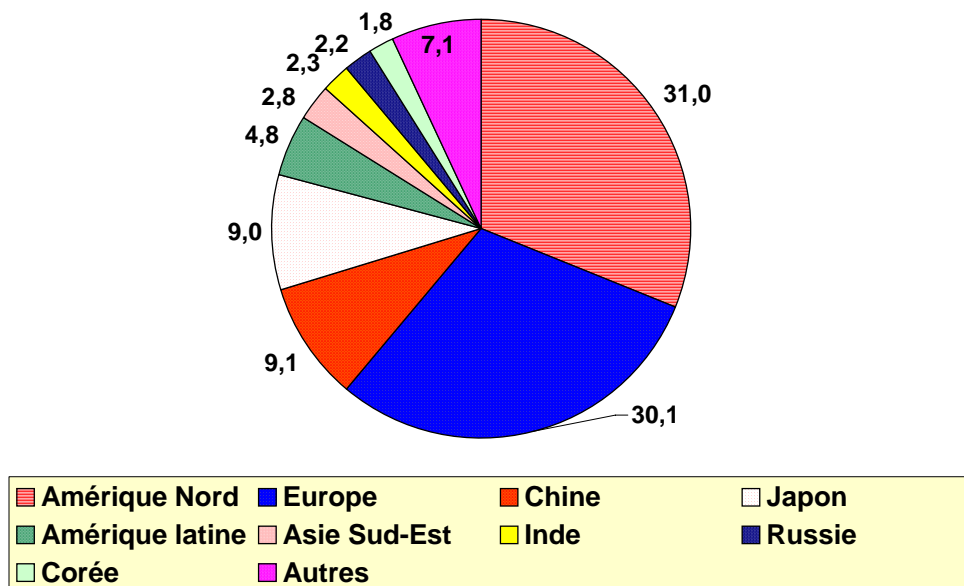
<sup>14</sup> En 1982, Volkswagen a une usine aux Etats-Unis. Une expérience qui tournera court : en 1987, la firme allemande la revend à Chrysler.

mondialisés, produisant massivement sur tous les continents<sup>15</sup> et ne réalisant plus que la moitié environ de leurs véhicules dans l'archipel. C'est sans doute un mieux par rapport aux entreprises américaines, qui assurent encore 52% de leur fabrication en Amérique du Nord, et surtout par rapport aux compagnies européennes qui restent attachées à 76% au vieux continent.

Notons au passage que, si le Japon connaît une crise au niveau de la production, avec entre autres une stagnation des ventes de voitures depuis 1991, les constructeurs, pour leur part, continuent à progresser : de 24% en 1982 à 27% en 1990, 30% en 2000 et presque 37% en 2005.

Mais cette mondialisation cache, en réalité, une régionalisation ou une continentalisation. En général, les voitures produites dans une zone y sont également vendues. Faible est le nombre de véhicules qui échappent à cette règle. On peut dès lors distinguer neuf marchés importants dans le monde : l'Amérique du Nord, l'Europe qui incorpore aujourd'hui l'Est et la Turquie, le Japon qui demeure à part, l'Amérique latine avec à sa tête le Brésil, l'Asie du Sud-Est, l'Inde, la Chine, la Corée et la Russie. A côté de cela, il y a encore l'Australie, l'Afrique et le Moyen-Orient. De manière schématique, cela donne le graphique suivant.

**Graphique 1. Répartition géographique des ventes mondiales de véhicules en 2005 (en %)**



Source : calculs à partir de CCFA, L'industrie automobile française. Analyse et statistiques, 2006.

En gros, il y a donc deux grands marchés : celui de l'Amérique du Nord et celui de l'Europe. On y ajoutera plusieurs pays "émergents", à commencer par la Chine qui a déjà rattrapé en volume celui du Japon. Les nouvelles opportunités de ventes se trouvent dans le "BRIC" (Brésil, Russie, Inde et Chine).

<sup>15</sup> Sauf en Afrique.

Mais, dans la plupart des cas, les constructeurs produisent sur place ou dans la région. Les exportations hors zone de véhicules s'élèvent à un maximum de 20% de la production automobile totale. Cette part était plus importante en 1990. Cela veut dire que plus de 80% des voitures sont produites là où elles sont vendues.

Les tableaux suivants l'indiquent également.

**Tableau 7. Répartition des importations automobiles par origine en Union européenne en 2005 (en %, sauf indications contraires)**

	2005
Union européenne	86,5
Japon	4,9
Corée	3,0
Etats-Unis	1,9
Autres	3,7
<b>Total</b>	100,0
<b>Total (en milliards \$)</b>	407,5

Source : calculs propres à partir d'OMC, Statistiques de commerce international 2006, p.162.

Note : il s'agit de tous les produits automobiles (voitures et pièces) calculés en milliards de dollars.

Ainsi, en Europe, plus de 86% du commerce automobile a lieu dans la zone même. Autrement dit, une voiture vendue sur le continent y est également produite ainsi que ses composants principaux, sauf exception.

Mais le tableau suivant nous renseigne davantage. Il ne s'agit plus de l'Union européenne à 25, mais de l'Amérique du Nord (Etats-Unis, Canada et Mexique).

**Tableau 8. Répartition des importations automobiles par origine en Amérique du Nord en 2005 (en %, sauf indications contraires)**

	2005
Amérique Nord	54,9
Japon	19,3
Union européenne	17,1
Corée	4,2
Autres	4,4
<b>Total</b>	100,0
<b>Total (en milliards \$)</b>	289,9

Source et note : voir tableau précédent.

Ici aussi, une majorité des produits automobiles proviennent de la région. Mais, léger correctif. La majeure partie des importations nord-américaines vient en effet de trois lieux différents : du Japon, d'Europe et de Corée.

Pour résumer, on peut relever trois sources majeures du commerce automobile mondial : les exportations provenant du Japon, celles de Corée et celles de véhicules haut de gamme de l'Union européenne, surtout d'Allemagne, vers les Etats-Unis.

Le tableau 9 présente clairement cette situation.

**Tableau 9. Evolution de la part des exportations japonaises et coréennes dans la production mondiale de véhicules 1970-2005 (en %)**

	1970	1980	1990	2000	2005
<b>Japon</b>	3,7	15,5	12,1	7,6	7,6
<b>Corée</b>	0,0	0,0	0,7	2,9	3,9
<b>Total</b>	3,7	15,5	12,8	10,5	11,5

Source : calculs propres à partir de CCFA, JAMA et KAMA, rapports 2005.

Ces deux pays, le Japon et la Corée – et leurs constructeurs –, représentent la majeure partie des exportations internationales. Ils détiennent un avantage qui leur permet d'exporter à partir de leur base : une monnaie sous-évaluée, des coûts, en particulier salariaux, à l'origine faibles, une productivité supérieure ou en forte croissance... Ils peuvent donc exporter. C'est la raison principale pour laquelle ils font exception à la production locale dans le secteur.

Mais la situation du Japon montre également l'évolution en cours. Ses exportations ont atteint rapidement les 15% de la production mondiale. Néanmoins, une fois ce seuil atteint, les autres nations ont imposé des quotas et donc, ont obligé les firmes nipponnes à bâtir des usines en Amérique du Nord et en Europe. Dès ce moment, le niveau des exportations a stagné, voire diminué. En 1980, l'archipel exportait 6 millions de véhicules sur une production de 11 millions. En 2005, les exportations ont été ramenées à 5 millions sur une fabrication quelque peu réduite par rapport à 1980. Aujourd'hui, la Corée exporte quasiment 70% de sa production. Mais Hyundai et sa filiale Kia investissent en Amérique du Nord, en Europe, en Chine. Bref, ils délocalisent. On peut donc s'attendre à ce que leurs exportations n'augmentent plus guère au profit d'une production locale.

Ainsi, la norme est la production sur place. Les exportations hors zone ne représentent qu'un pourcentage limité des ventes. Les expériences de "world cars" ont, jusqu'à présent, échoué. Les voitures vendues sont différentes en Europe et en Amérique du Nord, même au sein d'un constructeur. La Ford Mondeo aurait dû être identique des deux côtés de l'Atlantique. Mais sa production a été arrêtée aux Etats-Unis. L'usine de Genk est donc la seule à l'assembler. L'industrie automobile, souvent considérée comme un exemple de la mondialisation, ne l'est que très imparfaitement.

## 1.5. Le recours massif à la sous-traitance

Une autre caractéristique est l'abandon d'une partie des activités traditionnelles des constructeurs au profit de fournisseurs. En fait, on peut retracer l'histoire de l'industrie en trois étapes.

Dans un premier temps, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, les entreprises automobiles sont essentiellement des firmes de montage final. Elles assemblent des voitures à partir de composants venant d'horizons différents, ce qui les oblige d'ailleurs à passer un temps considérable à les ajuster pour les adapter au véhicule construit.

Henry Ford et son équipe vont changer tout cela. Mettant l'accent sur la standardisation, ils rachètent petit à petit les firmes qui fabriquent les pièces. Ils peuvent ainsi normaliser celles-ci de telle sorte qu'il ne faille plus que les emboîter sur la voiture. Ford initie ce qu'on appelle une stratégie d'intégration verticale, c'est-à-dire un contrôle sur tout le processus, des matières premières à la marchandise finale. Tous les constructeurs vont suivre cette voie. Ford bâtit une immense usine dans la banlieue de Detroit, à River Rouge, où le véhicule est fabriqué quasiment de A à Z. Les autres firmes l'imitent : Renault à Billancourt, Peugeot à Sochaux, Fiat à Mirafiori Turin...

Mais le modèle fordien devient dépassé par Toyota. Au départ, Toyota prend Ford pour modèle. Toute la production est concentrée dans le petit village de Koromo, qui deviendra en 1959 Toyota City. En 1939, 66% du véhicule sont fabriqués en interne.<sup>16</sup> Après la guerre, cependant, la firme nipponne craint d'être démantelée par les forces occupantes américaines. Elle se sépare donc officiellement en divisions, comme l'unité qui réalise les composants électroniques et qui devient une firme juridiquement indépendante, Nippondenso (aujourd'hui Denso).

Cette division n'est qu'apparente, car Toyota possède environ 20% du capital de Denso.<sup>17</sup> Mais la filiale approvisionne les unités d'assemblage. Ainsi se bâtit une structure de fournisseurs liés au constructeur et sur lesquels celui-ci garde le contrôle. En même temps, ces sous-traitants, livrant des ensembles ou modules, vont chercher les pièces chez d'autres firmes plus petites encore et ceux-ci font de même. C'est une véritable pyramide qui s'ébauche, où, les entreprises étant plus petites et non syndicalisées au bas de l'échelle, les conditions de travail y sont également plus déplorable. Le tableau suivant représente cette structure pour l'année 1977.

**Tableau 10. Réseau de sous-traitance chez Toyota en 1977**

	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Total
pièces de moteur	25	912	4.960	5.897
électronique	1	34	352	387
transmission, boîtes de vitesse	31	609	7.354	7.994
freins, suspensions	18	792	6.204	7.014
pièces de freins et suspensions	18	926	5.936	6.880
composants de châssis	3	27	85	115
carrosserie	41	1.213	8.221	9.475
autres	31	924	8.591	9.546
<b>total</b>	<b>168</b>	<b>5.437</b>	<b>41.703</b>	<b>47.308</b>

Source : Mark Fruin, *The Japanese Enterprise System. Competitive Strategies and Cooperative Structures*, Clarendon Press, Oxford, 1994, p.271.

L'ensemble comprend plus de 47.000 firmes. Schématiquement, on peut la représenter de la sorte : à la tête de la pyramide, Toyota ; qui s'approvisionne en grande partie chez 168 entreprises, souvent de taille considérable (comme Denso, véritable multinationale puissante). C'est le rang 1. Car ces sociétés, à leur tour, se

<sup>16</sup> Mark Fruin, *The Japanese Enterprise System. Competitive Strategies and Cooperative Structures*, Clarendon Press, Oxford, 1994, p.263.

<sup>17</sup> C'est toujours le cas.

font livrer auprès de 5.437 unités plus petites, du rang 2ème, lesquelles, à leur tour, achètent leurs pièces chez d'autres sous-traitants, de rang 3, 4, etc. On estime leur nombre à plus de 41.000, généralement modestes, n'employant que quelques travailleurs.

Grâce aux performances du constructeur nippon, les autres géants du secteur vont commencer à l'imiter, y compris dans la réalisation du réseau d'approvisionnement. Les firmes automobiles vont céder de plus en plus des activités qu'elles réalisaient auparavant elles-mêmes. General Motors s'est séparé de son département fabriquant les composants qui est devenu Delphi. Ford a fait de même avec Visteon. Selon la FIEV, Fédération des industries des équipements pour véhicules, 75% du prix de revient de fabrication d'une automobile en France sont assurés par les fournisseurs, les 25% restants sont dus aux opérations d'assemblage.<sup>18</sup> Selon le rapport sur la compétitivité en Europe, la part de la valeur ajoutée par les constructeurs dans le prix du véhicule a diminué, entre 1995 et 2001, de 5,3 points en Italie, de 5,2 points en Allemagne, de 3,8 points en Espagne, de 2,1 points en France.<sup>19</sup>

Dans les usines d'assemblage, les départements qui fabriquaient les sièges sont externalisés et vendus à des tiers. Trois multinationales se sont emparé de ce nouveau secteur en expansion : Johnson Controls, Lear et Faurecia (filiale de PSA). Les salariés sont rassemblés sur des sites de quelque 200 à 250 personnes, au lieu des cathédrales de 3, 5, voire 10.000 travailleurs. Et les conventions collectives, définissant les salaires et les conditions de travail, sont celles du textile ou du meuble, beaucoup moins avantageuses que celles du métal.

On voit donc l'intérêt poursuivi par les multinationales dans la sous-traitance : faire diminuer le "coût du travail", affaiblir la force ouvrière et syndicale, et jouer sur la concurrence entre fournisseurs de façon à obtenir les conditions les plus favorables pour le constructeur. *"C'est pour le constructeur un moyen de cumuler les avantages de l'intégration et de l'externalisation".*<sup>20</sup>

De ce point de vue, Toyota possède toujours une longueur d'avance. D'abord, elle calcule les prix achetés des composants au plus juste. Le sous-traitant peut augmenter la productivité durant l'année. Il y est même invité. Le gain qui en résulte est conservé par la firme innovante. Mais, l'année suivante, la direction du géant nippon incorpore celui-ci dans le nouveau tarif pratiqué. Progressivement, les profits de la pyramide passent vers son centre, Toyota. D'où des bénéfices en régulière croissance. Le nouveau président exécutif, Katsuaki Watanabe, est le directeur responsable des achats de composants. Il a conduit de 2000 à 2005 le programme CCC21 ou construction de la compétitivité en coût pour le XXI<sup>ème</sup> siècle. Celui-ci a

---

<sup>18</sup> FIEV, Chiffres clés 2006, p.2.

<sup>19</sup> European Commission, European competitiveness report 2004, p.165 :

[http://ec.europa.eu/enterprise/library/lib-](http://ec.europa.eu/enterprise/library/lib-competitiveness/doc/european_competitiveness_report%202004_en.pdf)

[competitiveness/doc/european\\_competitiveness\\_report%202004\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/library/lib-competitiveness/doc/european_competitiveness_report%202004_en.pdf). La diminution de points signifie une réduction d'un pourcentage à un autre. Par exemple, en 1995, la part du constructeur dans la valeur du véhicule s'élevait à 20%. En 2001, elle n'est plus que 15%. Il y a une diminution de 5 points.

<sup>20</sup> Armelle Gorgeu et René Mathieu, "L'obsession du flux tendu : les usines d'équipement automobile des parcs industriels fournisseurs", in Danièle Linhart et Aimée Moutet, Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail, éditions La Découverte, Paris, 2005, p.173.

permis à la multinationale de réduire le montant total des fournitures de 10 milliards de dollars en cinq ans.<sup>21</sup>

Ensuite, Toyota met en concurrence les sous-traitants entre eux et s'arrange pour avoir toujours deux entreprises pour s'approvisionner pour chaque pièce. Denso, comme filiale du constructeur, échappe à cette règle... sauf en 1988. A cette date, Toyota ouvre une usine de composants électroniques à Hirose. En cause : l'importance de cette partie du véhicule qui représente environ 30% de l'automobile, mais également le pouvoir acquis par la filiale dans l'approvisionnement de cet équipement stratégique.<sup>22</sup>

Aujourd'hui, la montée de la Chine rend nécessaire une nouvelle réduction des coûts. C'est le cas aussi chez les fournisseurs. Si les pièces les plus importantes et les plus imposantes sont produites dans un rayon limité autour de l'usine d'assemblage, certaines parties, plus petites, plus standardisées, peuvent être réalisées dans un centre mondial. Watanabe annonce donc, en matière de livraison des composants : *"La Chine est devenue un important standard pour nous"*.<sup>23</sup> Voilà qui n'est pas de nature à rassurer les salariés.

En tous les cas, la sous-traitance donne l'impression d'un secteur moins concentré, plus décentralisé, demandant moins de main-d'œuvre. En réalité, il n'en est rien. Certes, le nombre d'heures de travail pour la production d'une voiture diminue avec la hausse de la productivité. Et la fabrication exige la même mobilisation ouvrière et le même degré de contrôle sur le processus.

Mais le recours à des fournisseurs extérieurs permet aux multinationales d'assurer cette "production décentralisée", sans devoir investir autant dans toutes les étapes de la production, sans devoir négocier avec les organisations syndicales pour toute la filière, voire même en faisant jouer la concurrence entre travailleurs sans devoir en subir les conséquences en matière de luttes sociales. L'externalisation suscite l'illusion qu'il y aurait une décentralisation et une production réalisée et contrôlée par des firmes plus petites, alors que les bénéfices récoltés sur toute la chaîne, eux, sont bien accumulés par les centres capitalistes.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Business Week, 21 février 2005.

<sup>22</sup> Jeffrey Liker, *The Toyota Way*, McGraw-Hill, New York, 2004, p.209.

<sup>23</sup> Business Week, 21 février 2005.

<sup>24</sup> Ces centres ne sont pas systématiquement les constructeurs. Certains équipementiers sortent aussi leur épingle de ce jeu.

## 2. Le problème de surcapacités

Aujourd'hui, dès qu'on parle d'industrie automobile, on traite des surcapacités. Ainsi, Eddy Geysen, responsable de la section automobile d'Agoria, la fédération patronale belge des industries technologiques (anciennement métallurgiques), affirme : *"L'incitation à restructurer réside dans les surcapacités de l'industrie automobile. Les constructeurs n'emploient environ que 78% de leurs capacités techniques. Nous pouvons donc produire 22% de voitures supplémentaires par rapport à ce que le marché demande"*.<sup>25</sup> Il y a accord de vues sur le problème.

Mais, à entendre Eddy Geysen ou d'autres, c'est une menace externe, indépendante du secteur. Cela pose question. Comment se fait-il qu'il y ait surcapacité ? Qui crée ces capacités excédentaires ? Et pourquoi la demande ne peut-elle pas suivre cette expansion ?

### 2.1. Des surcapacités, qu'est-ce que c'est ?

Normalement, la capacité de production est le volume de véhicules que pourrait produire un constructeur (une usine), si les moyens de fabrication étaient utilisés 24 heures sur 24. En pratique, ce calcul n'est plus employé, la plupart des unités tournant en deux équipes, donc généralement sur 16 heures.<sup>26</sup>

La mesure se fait dès lors ainsi. On prend la production journalière maximale, souvent donnée par l'entreprise elle-même, et on la multiplie par le nombre de jours ouvrables dans l'année, entre 220 et 235. La surcapacité sera ainsi la différence entre cette capacité maximale et la production réellement réalisée.<sup>27</sup> Elle est variable dans le temps, en fonction des objectifs de production et des investissements.

Pourquoi est-ce un problème ? Parce que cet écart indique que la firme pourrait fabriquer davantage, mais elle ne le peut pas, en raison de contraintes du "marché". L'équipement est là et il coûte souvent très cher. Une usine d'assemblage s'étend sur plusieurs hectares et comprend des centaines de robots. Pour rentabiliser cet investissement, il faut l'utiliser. Sans doute une capacité de 100% est-elle peu souhaitable, car il faut garder des marges, notamment en cas de hausse de la demande. Mais si la multinationale approche ce niveau, c'est d'autant mieux pour elle. On estime généralement qu'aux conditions actuelles de prix et de ventes, un taux d'utilisation<sup>28</sup> de 80% est nécessaire pour tirer un profit dans le secteur.<sup>29</sup>

En fait, la surcapacité est similaire à la surproduction, selon la théorie marxiste. Certainement pour une industrie comme l'automobile. Dans les années 20, durant la grande crise, Ford, par exemple, continuait à produire même lorsque la demande ne suivait plus. En conséquence, des stocks d'invendus traînaient sur les

<sup>25</sup> Knack, 29 novembre 2006, p.18.

<sup>26</sup> Les exceptions étant les usines de Melfi et de Cassino pour Fiat, de Flins pour Renault, de Saragosse pour Opel (GM) et tous les établissements de Volkswagen sauf Emden.

<sup>27</sup> François Coppens et George van Gastel, "L'industrie de l'automobile en Belgique : importance de la sous-traitance dans l'assemblage de véhicules automobiles", Banque nationale de Belgique, Working Papers, n°38, juin 2003, p.8 : <http://www.bnb.be/doc/ts/publications/WP/WP38Fr.pdf>.

<sup>28</sup> Le taux d'utilisation est le rapport entre la production effective et la capacité.

<sup>29</sup> European Commission, op. cit., p.167, et étude de KPMG, 2004.

parkings. C'était la surproduction. Aujourd'hui, cependant, la plupart des véhicules sont fabriqués sur commande. Les stocks sont limités au maximum. La forme prise par la surproduction est donc la surcapacité.

Celle-ci met en évidence le même constat : l'incapacité de continuer à vendre, à produire et donc à accumuler, en raison de la restriction relative du pouvoir de consommation de la population. A son époque et face à des arrêts brutaux et répétés de l'activité économique, Karl Marx en énonçait la même cause : *"La raison ultime de toute véritable crise demeure toujours la pauvreté et la limitation de la consommation des masses, devant la tendance de la production capitaliste à développer les forces productives comme si elles n'avaient pour limite que la capacité de consommation absolue de la société."*<sup>30</sup>

C'est ce qu'on observe dans l'industrie automobile avec le phénomène des surcapacités.

## 2.2. L'estimation des surcapacités en Europe

Comme on l'a souligné précédemment, il n'y a pas de limite objective à la surcapacité. Néanmoins, il est important de s'en faire une idée pour établir l'étendue du problème. En outre, l'Europe est un bon terrain d'analyse, étant donné ce que nous avons souligné au point 1.4. : les voitures sont vendues dans la zone de la planète où elles sont fabriquées. Il faut dès lors estimer les surcapacités en voitures particulières et en véhicules utilitaires légers en Europe, c'est-à-dire sur tout le continent sans l'Ukraine, la Biélorussie et la Russie, qui sont des marchés séparés. Mais la Turquie, qui bénéficie d'accords commerciaux qui évitent aux firmes installées là-bas de payer les droits de douane dans l'Union européenne, devra être intégrée. Ce pays est d'ailleurs déjà utilisé comme base productive à destination des marchés occidentaux.

Par le passé, la Commission européenne a commandité des rapports sur l'ampleur des surcapacités. Une étude a ainsi été menée en 1997 par Analyse Auto, basée à Anvers. Elle porte sur l'année 1994, avec une projection pour l'année 2000. Le tableau suivant en synthétise les estimations.

**Tableau 11. Estimation des surcapacités de production de voitures en Europe occidentale en 1994 et projection pour 2000 (en unité)**

	1994	2000
<b>capacité</b>	18.087.308	19.087.000
<b>demande</b>	12.182.296	13.600.000
<b>importations</b>	1.301.709	1.930.000
<b>exportations</b>	2.104.552	2.377.000
<b>excédent</b>	5.102.169	5.040.000
<b>production</b>	12.885.520	
<b>surcapacité</b>	5.201.788	

Source : Analyse Auto, "Examination of Current and Future Excess Capacity in the European Automobile Industry", European Commission, 1997, p.28.

<sup>30</sup> Karl Marx, Le Capital, tome 3, éditions sociales, Paris, 1976, p.446.

L'étude évalue les capacités de production globales à un peu plus de 18 millions de voitures par an. La demande, certes déprimée cette année-là, ne s'élève qu'à 12 millions. Heureusement pour les constructeurs installés en Europe, ils écoulent une plus grande partie de véhicules à l'étranger que les firmes à l'étranger n'en vendent en Europe. Les exportations sont plus importantes que les importations. Cela permet de réduire l'excédent de production à 5 millions de voitures par an. Les deux dernières lignes confirment le diagnostic : la production atteint presque 13 millions de voitures ; d'où un écart, une surcapacité de 5,2 millions d'unités.

Analyse Auto poursuit ses investigations. Il évalue que la consommation va reprendre pour s'établir à 13,6 millions de voitures vendues en 2000. En réalité, elle sera supérieure de plus d'un million. Et ce seront les importations qui profiteront en majeure partie de la hausse de la demande, avec des exportations qui resteront à un niveau similaire. Résultat : le volume des surcapacités ne baisse pas ; il reste aux alentours de 5 millions de voitures par an. Le constat des auteurs du rapport est sans appel : *"Le problème majeur est que les excédents de capacité en Europe sont structurels"*.<sup>31</sup>

Si on reprend les analyses actuelles, on s'aperçoit qu'on reste dans cet ordre de grandeur. Ainsi, un document de PricewaterhouseCooper's du début 2006 estime les capacités en Europe de la façon suivante.

**Tableau 12. Estimation des capacités excédentaires dans la production de véhicules légers en Europe en 2005 (en unités)**

	Capacité	Production	Excédent
Union européenne	22.631.445	17.584.633	5.046.812
Europe Est	3.732.597	2.441.118	1.291.479
Total Europe	26.364.042	20.025.751	6.338.291

Source : calculs propres à partir d'Autofacts, Global Automotive Outlook, 2006, 1<sup>er</sup> trimestre : [www.autofacts.com](http://www.autofacts.com)

Note: l'Europe de l'Est comprend la Russie.

Où on retrouve, donc, les fameux 5 millions de voitures "excédentaires". Et où on ajoute une capacité excédentaire de 1,3 million d'unités pour l'Europe de l'Est, y compris la Russie. Le taux d'utilisation en Europe occidentale est évalué à 77,7%, soit les 78% d'Eddy Geysen, cité plus haut. Il ne s'agit nullement d'un problème européen. Au niveau mondial, les surcapacités sont estimées à 18,5 millions de voitures : les constructeurs pourraient produire 80,5 millions d'automobiles mais ne peuvent en vendre que 62 millions. Vous avez dit trou noir?

En négligeant les petits constructeurs indépendants qui subsistent, on peut ainsi établir que, sur la région européenne, sans la Russie et l'Ukraine, les capacités de production actuelles et annoncées s'élèvent à environ 24,6 millions de voitures (voitures particulières et véhicules utilitaires légers). La production des seize principales firmes automobiles qui assurent ces capacités s'élève à 18,4 millions d'unités. La surcapacité sur cette zone peut être fixée à environ 5,8 millions

<sup>31</sup> Analyse Auto, "Examination of Current and Future Excess Capacity in the European Automobile Industry", European Commission, 1997, p.32.

d'automobiles. On retrouve à peu près les mêmes chiffres, repris de façon condensée et estimée par les constructeurs, dans le tableau suivant.

**Tableau 13. Estimation des capacités excédentaires dans la production de véhicules légers en Europe en 2005 (en unités)**

	Capacité	Production	Surcapacité	Taux utilisation
Volkswagen	4.650.000	3.687.297	962.703	79,3
GM Europe	2.200.000	1.783.235	416.765	81,1
Ford	3.000.000	2.448.284	551.716	81,6
Fiat	1.900.000	1.310.864	589.136	69,0
Peugeot	3.700.000	2.822.746	877.254	76,3
Renault	2.700.000	2.332.524	367.476	86,4
DaimlerChrysler	1.800.000	1.216.674	583.326	67,6
BMW	1.300.000	1.154.368	145.632	88,8
Porsche	100.000	98.135	1.865	98,1
Nissan	600.000	508.903	91.097	84,8
Toyota	865.000	612.058	252.942	70,8
Honda	270.000	198.355	71.645	73,5
Mitsubishi	170.000	69.726	100.274	41,0
Suzuki	200.000	145.269	54.731	72,6
Kia	300.000		300.000	0,0
Hyundai	300.000		300.000	0,0
Autres	545.000	438.591	106.409	80,5
Total Europe	24.600.000	18.827.029	5.772.971	76,5

Source : pour les capacités, données issues des constructeurs eux-mêmes ou de coupures de presse ; la catégorie "autres" est une estimation grossière pour des constructeurs indépendants et disséminés ; pour la production, calculs propres sur base d'OICA, statistiques annuelles : <http://www.oica.net/htdocs/Main.htm>

Note : l'Europe comprend l'Ouest et l'Est, sans la Russie et l'Ukraine (et la Biélorussie, mais elle ne produit pas de voitures), mais avec la Turquie.

Le taux d'utilisation est plus bas que celui annoncé précédemment : 76,5%. Mais les chiffres de capacité incorporent les nouvelles usines annoncées et non opérationnelles : celles de Hyundai et de Kia, sa filiale, en Tchéquie et en Slovaquie, qui devraient assembler chacune 300.000 voitures par an ; ainsi que celle de Peugeot à Tnava en Slovaquie, d'une capacité identique.

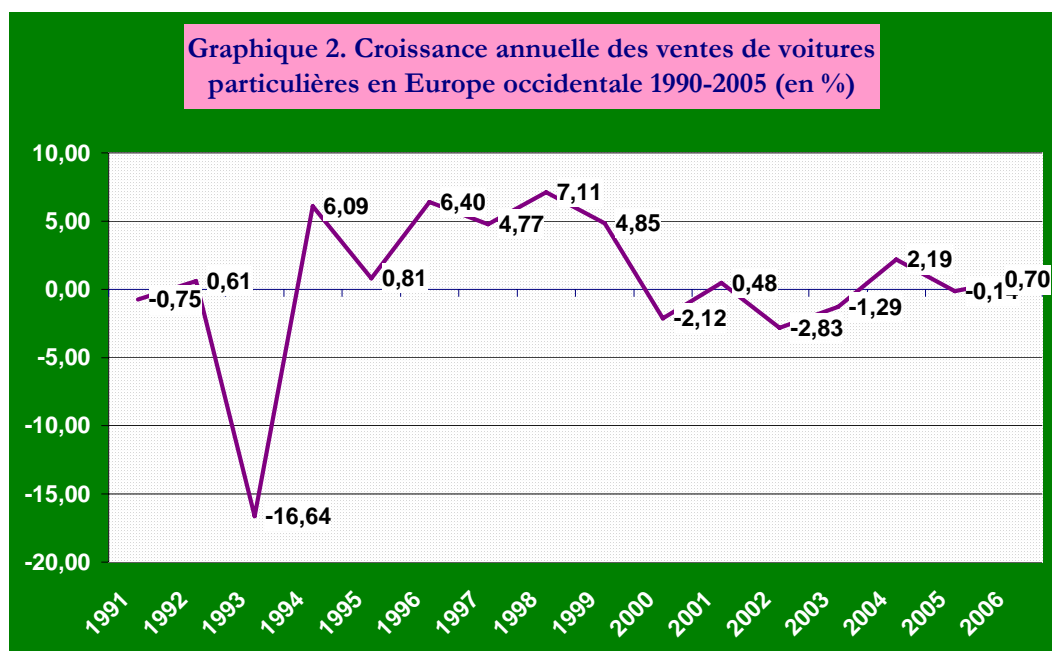
La question qui se pose dès lors est la suivante : quelle va en être l'évolution? En fait, il y a trois grandes possibilités :

1. une hausse des ventes qui absorberait les capacités excédentaires ;
2. une augmentation des exportations surtout par rapport aux importations, qui permettraient d'écouler les excédents de production à l'étranger ;
3. ou une destruction massive des capacités de production, avec la possibilité de la disparition d'un ou plusieurs constructeurs.

Voyons cela dans l'ordre.

Augmenter les ventes? Peu probable. Le marché d'Europe occidentale est essentiellement dicté par le remplacement des véhicules. Le rapport entre le nombre d'automobiles et la population est proche de la saturation. Le graphique suivant

montre l'accroissement annuel des immatriculations en Europe occidentale durant les quinze dernières années.



Source : ACEA.

En 1993, il y a chute des ventes. Elle est récupérée durant la période 1994-2000. Là-dessus, stagnation.

Grosso modo, en 1990, les constructeurs écoulaient 13,5 millions de véhicules en Europe occidentale. En 2005, ce chiffre est passé à 14,5 millions, soit un million supplémentaire. Pas de quoi absorber les cinq ou six millions de surcapacités. Le marché de l'Est devrait croître, mais il représente moins d'un million de voitures par an. Donc il y a peu d'espoir du côté des ventes.

Alors... Augmenter les exportations? Les chiffres, ci-dessous, ne plaident guère pour l'optimisme.

**Tableau 14. Evolution du commerce international de voitures de l'Union européenne (à 15) entre 1995 et 2003 (en milliers d'unités)**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Exportations</b>	2.355	2.545	2.479	2.517	2.340	2.286	2.899	3.193	3.189
<b>Importations</b>	1.536	1.668	2.103	2.556	2.752	1.819	2.538	2.673	2.597
<b>Balance</b>	819	877	376	-40	-412	467	361	520	592

Source : ACEA.

Note : les chiffres portent sur les voitures particulières et les véhicules utilitaires légers, sauf pour 2003 où ils ne concernent que la première catégorie.

L'augmentation sur la période de 1995 à 2003 est relativement faible, elle ne permet que de consacrer moins d'un million d'unités aux marchés extérieurs de l'Union européenne. De plus, les importations croissent encore plus vite, surtout celles venant de Corée.

En détaillant quelque peu les données pour 2003, on s'aperçoit que 41% des exportations vont en Amérique du Nord, un marché hyper-saturé. A cela s'ajoutent 13% vers les autres pays d'Europe occidentale, 16% vers l'Europe de l'Est où s'installent des nouvelles capacités de production et 7% vers le Japon. Soit un total de 77%.<sup>32</sup> En fait, comme la règle est de produire dans la zone où l'on vend, il n'y a guère qu'une explosion des ventes en Afrique, approvisionnées à partir de l'Europe, qui pourrait résoudre de façon réelle le problème des surcapacités sur le vieux continent. Autant dire que c'est peu probable, à court et moyen terme.

Resterait donc... la suppression massive de capacités de production ou la disparition d'un ou plusieurs constructeurs. Si on prend comme base des unités de 250.000 voitures par an, une surcapacité de 5,7 millions de véhicules représente... 23 usines d'assemblage. Toutes guettées, avec leurs travailleurs, par le "trou noir"...

### **2.3. Une concurrence que les constructeurs exercent sur eux-mêmes**

On pourrait se demander, au vu de ce qui précède et des constats faits par les dirigeants d'entreprise, pourquoi il ne serait pas possible de réduire ces capacités. En fin de compte, il n'y a pas une loi naturelle qui fixe les capacités excédentaires en Europe à 5 ou 6 millions de voitures.

On touche là un point sensible. En effet, entamer une diminution collective nécessiterait une planification ou une programmation, venant d'une autorité supérieure donc publique. Or, la production automobile est laissée au choix des constructeurs privés et chacun d'entre eux, dans sa recherche de profit, veut vendre le maximum, produire tant et plus. Il a donc besoin de ces capacités même excédentaires. "S'il faut réduire la voile, que le voisin commence", se dit chaque constructeur.

Interrogé à ce sujet il y a quelques années, le président de Ford Belgium, Alain Batty, répondait : *"Ce problème de surcapacité peut aussi être abordé différemment. Si on reste au niveau de la capacité globale, on peut faire ce calcul et dire que dix usines devront fermer leurs portes. Mais dix usines, c'est aussi la taille d'un grand constructeur ! Cela ne se passera pas comme cela. La notion de surcapacité n'est pas une fatalité. L'avenir le dira, et surtout les clients le diront, en achetant ce qui leur paraît le meilleur. Si vous avez un produit qui plaît, et c'est bien là le vrai défi, vous ne parlerez plus de surcapacité et vous pourrez même envisager des augmentations de production"*.<sup>33</sup>

Simple comme bonjour. Il suffit d'avoir le meilleur produit et le problème de surcapacité, c'est pour les autres. Voilà ce que prétend chaque constructeur et c'est ce qui définit sa stratégie : il faut gagner ; il faut être le meilleur ; il faut, en fait, éliminer les concurrents. Cette philosophie est au centre de chaque multinationale.

---

<sup>32</sup> ACEA, European Automobile Industry Report, 2006, p.12.

<sup>33</sup> Tendances, 6 mai 1993, p.22.

Quelques exemples. Dans les années à venir, BMW (progression considérable ces derniers temps<sup>34</sup>) vise une hausse sans précédent. Son président, Helmut Panke, annonce à l'assemblée des actionnaires en mai 2006 : "En 2002, nous avons annoncé un objectif de long terme : atteindre des ventes de 1,4 million de voitures pour 2008. Nous parviendrons à ce résultat un an plus vite que prévu, en 2007. Aussi nous nous établissons une nouvelle perspective ambitieuse : en 2010, nous voulons fournir 1,6 million d'automobiles".<sup>35</sup> C'est le double des résultats de 2000. Donc, pour BMW, il faut de nouvelles capacités, ce qui justifie l'installation d'une nouvelle usine à Leipzig en 2005 pour produire à terme 150.000 voitures supplémentaires par an.

Même chose chez Audi. Malgré les difficultés de Volkswagen, la filiale allemande de haut de gamme envisage de produire 1 million de voitures en 2008 contre quelque 630.000 actuellement, et même 1,4 million en 2015.<sup>36</sup> D'où la volonté d'utiliser les unités sous-employées de Pampelune et de Bruxelles.

Renault, pour sa part, lance son contrat 2009. Cela signifie une hausse des ventes de 800.000 voitures par an d'ici à 2009, dont 80% hors d'Europe. Ce qui signifie, néanmoins, une augmentation de 160.000 unités pour le vieux continent. Les capacités de Dacia en Roumanie ont donc été accrues de 200 à 235.000 voitures par an. Il est prévu de les mener à 350.000 en 2008.<sup>37</sup>

Peugeot établit deux nouvelles usines, l'une en Tchéquie (en) avec la collaboration de Toyota, l'autre en Slovaquie. Chacune a une capacité de 300.000 unités par an. C'est le cas aussi des investissements réalisés par le groupe Hyundai dans les deux mêmes pays. Sans compter les constructeurs japonais qui accroissent régulièrement leurs niveaux de production. Au total, on peut établir le tableau suivant, en ne reprenant que les créations de grandes entités d'assemblage.

**Tableau 15. Installation de nouvelles usines de 1991 à 2009 en Europe**

Année	Usine	Pays	Firme	Capacité
1991	Steyr	Autriche	Eurostar (DC)	50.000
1992	Eisenach	Allemagne	GM	180.000
1992	Rastatt	Allemagne	Daimler	200.000
1992	Swindon	Grande-Bretagne	Honda	250.000
1992	Burnaston	Grande-Bretagne	Toyota	285.000
1992	Esztergom	Hongrie	Suzuki	150.000
1993	Martorell	Espagne	Seat	450.000
1993	Bratislava	Slovaquie	VW	300.000
1994	Hordain	France	Sevelnord	170.000
1994	Palmela	Portugal	AutoEuropa	180.000
1994	Mosel	Allemagne	VW	250.000
1994	Melfi	Italie	Fiat	500.000

<sup>34</sup> Depuis qu'il s'est débarrassé du "boulet" Rover.

<sup>35</sup> Helmut Panke, "Statement at the 86<sup>th</sup> Annual General Meeting of BMW AG", Munich, 16 mai 2006 : [http://www.bmwgroup.com/bmwgroup\\_prod/e/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/investor\\_relations/corporate\\_events/hauptversammlung/2006/\\_pdf/rede\\_presseversion.pdf](http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/0_0_www_bmwgroup_com/investor_relations/corporate_events/hauptversammlung/2006/_pdf/rede_presseversion.pdf).

<sup>36</sup> Global Insight, 27 novembre 2006 : <http://www.globalinsight.com/SDA/SDADetail7611.htm>.

<sup>37</sup> "Renault investit 100 millions d'euros dans l'usine roumaine de Dacia pour augmenter sa capacité à 350.000 véhicules", 11 décembre 2006 : [www.media.renault.com](http://www.media.renault.com).

<b>1995</b>	Born	Pays-Bas	Nedcar	120.000
<b>1995</b>	Plonsk	Pologne	Ford	30.000
<b>1997</b>	Hambach	France	Daimler	100.000
<b>1998</b>	Gliwice	Pologne	GM	180.000
<b>1998</b>	Győr	Hongrie	Audi	55.000
<b>2001</b>	Onnaing	France	Toyota	270.000
<b>2005</b>	Leipzig	Allemagne	BMW	150.000
<b>2005</b>	Kolin	Tchéquie	PSA/Toyota	300.000
<b>2006</b>	Trnava	Slovaquie	PSA	300.000
<b>2007</b>	Zilina	Slovaquie	Kia	300.000
<b>2008</b>	Dacia	Roumanie	Renault	115.000
<b>2009</b>	Nosovice	Tchéquie	Hyundai	300.000
	Total			5.185.000

Source : coupures de presse ou annonces des constructeurs.

Note : la Russie et la Turquie ont été exclues de ce tableau.

Et c'est sans compter les firmes qui ont été rachetées par les géants, entre autres en Europe de l'Est après 1989.

**Tableau 16. Rachat de compagnies automobiles par d'autres en Europe de 1991 à 2005**

<b>Année</b>	<b>Vendu</b>	<b>Pays</b>	<b>Acheteur</b>	<b>Capacité</b>
<b>1991</b>	Skoda	Tchéquie	Volkswagen	500.000
<b>1992</b>	FSM	Pologne	Fiat	300.000
<b>1994</b>	Rover (Mini)	Grande-Bretagne	BMW	240.000
<b>1997</b>	Chrysler	Autriche	Daimler-Benz	90.000
<b>1999</b>	Volvo Cars	Suède/Belgique	Ford	500.000
<b>1999</b>	Dacia	Roumanie	Renault	235.000
<b>2000</b>	Land Rover	Grande-Bretagne	Ford	200.000
	Total			2.065.000

Source : voir tableau précédent.

Note : on n'a repris ici que les firmes qui existent encore et avec leur capacité de 2005 (et non au moment de leur achat). C'est pour cela qu'on n'a pas comptabilisé la reprise globale de Rover par BMW, mais seulement celle de l'usine produisant la Mini. De même, le rachat de FSO par Daewoo n'a pas été acté, étant donné que celui-ci a fait faillite.

Les capacités des constructeurs qui "travaillent" le marché européen se sont accrues d'environ 7 millions de voitures, en comptant les nouvelles unités et le rachat d'anciennes qui sont alors incorporées dans des ensembles plus importants. On peut baisser ce chiffre à 6 millions, puisque seules les entreprises de l'Est sont venues s'ajouter en termes de fabrication nouvelle sur un continent élargi. Volvo, Chrysler et Rover intervenaient déjà sur le marché européen.

Parallèlement, il n'y a que peu de fermetures d'usines.

**Tableau 17. Fermeture d'usines de 1993 à 2009 en Europe**

Année	Usine	Pays	Firme	Capacité
1993	Uddevalla	Suède	Volvo	20.000
1994	Kalmar	Suède	Volvo	40.000
1996	Zona Franca	Espagne	Seat	360.000
1997	Vilvorde	Belgique	Renault	190.000
1998	Setubal	Portugal	Renault	60.000
1999	Szengotthard	Hongrie	GM	15.000
2000	Azambuja	Portugal	Ford	80.000
2000	Plonsk	Pologne	Ford	30.000
2001	Luton	Grande-Bretagne	GM	100.000
2001	Rivalta	Italie	Fiat	400.000
2002	Dagenham	Grande-Bretagne	Ford	235.000
2003	Romorantin	France	Matra	70.000
2003	Genk	Belgique	Ford	135.000
2005	Longbridge	Grande-Bretagne	Rover	200.000
2005	Coventry	Grande-Bretagne	Jaguar	50.000
2006	Azambuja	Portugal	GM	100.000
2006	Ryton	Grande-Bretagne	PSA	200.000
2006	Forest	Belgique	VW	150.000
	Total			2.435.000

Source : voir tableau 15.

On peut donc évaluer les capacités ainsi détruites à 2,4 millions d'unités environ, chiffre qu'il convient de comparer avec l'ajout d'usines apportant 5 ou 6 millions, si on ne compte qu'à partir de 1993. En clair, le problème des surcapacités ne se résorbe pas. Au contraire, il s'aggrave.

Ce sont les constructeurs eux-mêmes, à commencer par les plus grands et sans distinction de nationalité, qui créent cette difficulté et même l'exacerbent. On en est bien à la situation décrite par Marx où chaque multinationale automobile a tendance "*à développer les forces productives comme si elles n'avaient pour limite que la capacité de consommation absolue de la société.*"

## 2.4. L'exemple de la Chine

Evidemment, certains pourraient rétorquer qu'il s'agit d'un cas particulier. L'Europe, comme l'Amérique du Nord ou le Japon, sont des marchés saturés. Il est normal que les firmes ne puissent écouler leurs marchandises avec la facilité qui peut exister dans des pays "émergents". Pourtant, il n'est pas un marché sur cette planète qui ne soit atteint par cette "frénésie" productive.

Ainsi, s'il existe un Eldorado automobile aujourd'hui, c'est la Chine : un marché potentiel d'un milliard trois cent mille consommateurs ; un taux de motorisation de 21 véhicules pour 1.000 personnes contre 583 dans l'Union européenne, 584 au Japon et 794 aux Etats-Unis<sup>38</sup> ; une progression faramineuse des ventes de 15,2% en moyenne par an depuis 1996...

<sup>38</sup> CCFA, op. cit., p.68.

La production locale explose. En voici le détail.

**Tableau 18. Evolution de la production chinoise de véhicules 1960-2005 (en unités et en part de la production mondiale)**

	1960	1970	1980	1990	1995	2000	2005
<b>unités</b>	22.574	87.166	222.288	509.242	1.434.788	2.069.069	5.707.688
<b>Part mondiale (%)</b>	0,14	0,29	0,56	1,03	2,87	3,54	8,59

Source : OICA et WMVD.

En cinq ans, de 2000 à 2005, l'assemblage a quasiment triplé. Il représente dorénavant 8,6% de la production mondiale de véhicules. Et les perspectives euphoriques semblent se poursuivre jusqu'au moins en 2015, comme le montre le tableau suivant.

**Tableau 19. Estimation des ventes de véhicules en Chine pour 2005-2015 (en millions d'unités)**

	2005	2010	2015
<b>Millions de véhicules</b>	5,92	8,75	11,7

Source : Ernst & Young, "China's automotive sector – at the crossroads", 2006, p.2.

Les projections annoncent, certes, un ralentissement, mais la progression reste importante : une croissance moyenne annuelle de 8% jusqu'en 2010, puis de 6% jusqu'en 2015. Il suffit de comparer avec la stagnation qui sévit en Europe, en Amérique du Nord ou au Japon.

Néanmoins, les capacités dépassent largement les possibilités de ventes. En 2003, le cabinet Ernst & Young a publié une estimation des surcapacités dans le pays. Celles-ci se chiffraient à près de 2 millions de véhicules.

**Tableau 20. Evaluation des surcapacités en Chine en 2003 (en milliers de véhicules)**

	Capacités	Production	Excédent	Taux d'utilisation
<b>Multinationales</b>	2.590	1.686	904	65,1
<b>Firmes chinoises</b>	1.625	643	982	39,6
<b>Total</b>	4.215	2.329	1.886	55,3

Source : Ernst & Young, "China's automotive sector – at the crossroads", 2006, p.5.

Bien sûr, avec les perspectives de croissance mirifiques, chaque constructeur se dit qu'il ne peut rater l'opportunité de l'empire du milieu. Donc il investit massivement. L'évolution est très rapide. A partir des annonces différentes faites par les multinationales occidentales et asiatiques, on peut proposer le tableau suivant.

**Tableau 21. Evaluation des surcapacités par constructeur en Chine pour 2010, comparée à la production de 2005 (en milliers de véhicules)**

	Capacité	Production
<b>BMW</b>	160	0
<b>DaimlerChrysler</b>	170	0
<b>Fiat</b>	100	33
<b>Ford</b>	260	145
<b>GM</b>	1.300	347
<b>Honda</b>	530	255
<b>Hyundai</b>	1.030	0
<b>Isuzu</b>	100	29
<b>Mazda</b>	150	108
<b>Mitsubishi</b>	50	0
<b>Nissan</b>	500	179
<b>PSA</b>	300	102
<b>Renault</b>	300	0
<b>Suzuki</b>	200	140
<b>Toyota</b>	400	151
<b>VW</b>	1.600	431
<b>Total FMN</b>	7.150	1.919
<b>Firmes chinoises</b>	6.840	3.789
<b>Total</b>	13.990	5.708

Source : annonces des constructeurs.

Nous ne sommes pas encore en 2010. Mais les plans existent déjà pour construire les usines nécessaires. Les programmes des grands constructeurs portent sur un ajustement des capacités à environ 7 millions d'automobiles, soit 4,5 millions de plus qu'en 2003. Il est plus difficile d'estimer la hausse des capacités des compagnies chinoises. Il en existe, en effet, plus d'une centaine, dont beaucoup ne produisent que très peu. En revanche, les plus grands groupes ont déjà annoncé de grands projets. Chery, la firme de la province d'Anhui, prévoit d'assembler un million de voitures par an en 2010. Geely se contentera de 600.000 et Brilliance de 500.000. En 2005, quatre sociétés produisent, en propre, plus de 500.000 voitures : Dongfeng, FAW, SAIC et Beijing AIG. Et une autre en est tout proche : Chana Automobile Liability. Rappelons qu'une partie de ces entreprises – et c'est le cas des quatre grands – réalise ces résultats à travers des joint ventures en collaboration avec les grands constructeurs.<sup>39</sup> Le chiffre de près de 7 millions de véhicules programmés par les firmes locales ne semble donc pas exagéré.

Mais cela donne un total d'environ 14 millions de véhicules, sans compter les importations éventuelles. Or, les ventes ne devraient pas dépasser, selon les estimations (voir tableau 19), 8,75 millions d'unités, soit au moins 5 millions trop peu<sup>40</sup>. Ainsi, les surcapacités évaluées à un peu moins de 2 millions de véhicules en 2003 passeraient à plus de 5 millions en 2010. Surréaliste. Le marché est saturé avant même d'avoir pu donner sa pleine expansion. Pourquoi ? Parce que chaque

<sup>39</sup> Tout constructeur étranger doit passer par un joint venture, c'est-à-dire un partenariat, avec une firme chinoise pour pouvoir être agréé comme producteur par les autorités.

<sup>40</sup> En 2006, les ventes (se sont montées à) ont atteint ? 7,2 millions de véhicules (La Tribune, 11 janvier 2007).

constructeur essaie de profiter de cette croissance pour en tirer le plus grand bénéfice, parce qu'il planifie de façon individuelle et indépendante sa production et parce que, ne le faisant pas, il sera détrôné par les concurrents, qui lui prendront des parts de marché.

Donc même dans un pays aux potentialités reconnues, les investisseurs capitalistes se précipitent pour y arracher la plus grande part et inondent le marché avant même qu'il ne soit arrivé à pleine maturité. Le responsable de Toyota pour la Chine, Yoshimi Inaba, le reconnaît : *"Tout le monde regarde la Chine comme un marché croissant, donc il prépare davantage de capacités. Cela signifie qu'il y a toujours quelque part une certaine surcapacité et une pression sur les prix. La Chine était un marché très profitable pour chacun, mais maintenant il devient pareil aux autres"*.<sup>41</sup>

Ceci n'est pas sans conséquence, y compris pour les autres régions. En effet, si la demande ne suit pas la hausse des capacités, il est probable qu'une partie de la production prenne le chemin des exportations. Celles-ci augmentent d'ailleurs fortement ces dernières années : 78.000 unités en 2004, 173.000 en 2005 et 340.000 en 2006<sup>42</sup>. La plupart sont destinées aux pays du Tiers-monde : Amérique latine, Moyen-Orient et Russie. Et, naturellement, c'est faire concurrence, sur ces marchés, aux exportations européennes. Certains songent même à approvisionner le Vieux continent à partir de l'empire du milieu. C'est le cas, par exemple, de Honda, qui, à partir de son usine de Guangzhou, exporte quelque 50.000 Jazz par an.<sup>43</sup>

Au Vietnam, on assiste au même processus. En 1998, les capacités installées pouvaient assurer une production annuelle de 83.260 véhicules. Pourtant, les ventes ne s'élevaient qu'à 21.000 unités. Elles ne décollent pas vraiment, malgré la faible motorisation de la population. Onze constructeurs se partagent (un) le marché. Autant dire que ce n'est guère "profitable".

Deux spécialistes du secteur, Richard Florida et Timothy Sturgeon, en concluent : *"En supposant que le PIB du Vietnam continue à croître au rythme annuel de 1997 d'environ 8% (ce qui est hautement improbable étant donné la crise asiatique actuelle), il faudrait 14 ans à l'industrie pour atteindre la rentabilité et 31 ans pour parvenir au point de croissance industrielle rapide"*.<sup>44</sup> Cela n'empêche pas les investissements de se poursuivre. Honda, encore lui, installe une nouvelle usine programmée pour fabriquer 10.000 unités par an à partir de 2006...

---

<sup>41</sup> Business Week, 9 mars 2006.

<sup>42</sup> Euroinvestor, 2 janvier 2007 :

<http://www.euroinvestor.fr/News/ShowNewsStory.aspx?StoryId=9497325>.

<sup>43</sup> Pour l'instant, c'est un mythe de croire que les voitures chinoises vont envahir l'Europe ou la Chine. Elles n'ont pas encore la qualité nécessaire pour le faire. Les spécialistes estiment à dix ou quinze ans le temps minimum d'adaptation des constructeurs chinois aux normes occidentales (The Economist Intelligence Unit, Driven. Are China's car manufacturers ready to compete in the US and Europe ?, An Economist Intelligence Unit briefing paper sponsored by Roland Berger Strategy Consultants, pp.10 et 26).

<sup>44</sup> Richard Florida et Timothy Sturgeon, "Globalization and Jobs in the Automotive Industry", Final Report to the Alfred Sloan Foundation, mars 2000, p.49 : <http://ipc-lis.mit.edu/globalization/globalization%2001-003.pdf>.

### 3. La pression de Toyota

La surcapacité aggrave la concurrence et ses effets socialement désastreux. En effet, elle signifie en clair que toutes les firmes du secteur ne pourront pas vendre leurs véhicules aux conditions les plus avantageuses. Elles devront donc abaisser leurs prix, accorder des rabais, pour essayer de faire tourner au maximum leurs usines. Mais il y a des limites. Plus le prix diminue, plus la marge bénéficiaire sera étroite. Elle sera même éventuellement négative.

Deux possibilités. Soit le constructeur est capable de descendre plus bas que ses rivaux, car il dispose de conditions de production plus "efficaces". Soit il est à même de continuer à vendre cher, parce qu'il bénéficie d'une image de marque ou de qualité qui lui permet de fidéliser la clientèle. Il y a évidemment une infinité de variantes autour de ces deux grands pôles. Normalement, le premier cas s'applique aux entreprises généralistes qui fabriquent les voitures de la plus grande à la plus petite. Le second est plus spécifique aux firmes qui se concentrent sur le haut de gamme : BMW, Audi (VW), Mercedes (DaimlerChrysler), Volvo (Ford), Lexus (Toyota), Porsche, Alfa Romeo (Fiat)...

Néanmoins, comme le montre d'ailleurs l'énumération ci-dessus, les généralistes sont plus importants par le volume, par l'impact économique, etc. Il ne reste plus qu'un grand spécialiste à l'échelle internationale, BMW. Et celui-ci essaie aussi, avec la Mini, de gagner le cœur du secteur (modèles petits et moyens).

Or, dans ce créneau, une firme domine la compétition : Toyota.<sup>45</sup> Même s'il n'est pas (encore) le numéro un du secteur en termes de production et de chiffre d'affaires (voir tableau 2), c'est lui qui impose son standard. Les autres sont obligés de suivre sous peine de disparaître. C'est reconnu par toutes les autres firmes. Ainsi, Sergio Marchionne, le nouveau président de Fiat, confronté à une profonde restructuration chez le constructeur italien, déclare : *"Notre modèle est Toyota, nous devons trouver le moyen de combler au plus vite (possible) la distance avec le groupe japonais"*.<sup>46</sup>

C'est loin d'être un cas isolé. Mark De Mey, porte-parole de Volvo Cars, relate l'histoire récente de l'entreprise suédoise : *"dans les années 80, on a calqué notre modèle de gestion sur celui de Toyota, l'exemple japonais"*. Le journaliste demande : *"Et dans les années 90 ?"*. Il répond : *"Là encore, on a suivi les impulsions des constructeurs japonais en passant au système just-in-time qui nous a forcés à adopter un modèle de fonctionnement impliquant une relation de partenariat avec nos sous-traitants"*.<sup>47</sup>

Et si Porsche prend le contrôle de Volkswagen, c'est selon les dires de son président, Wendelin Wiedeking, parce que *"VW, avec toutes ses marques, est le seul qui a le potentiel de résister à Toyota"*.<sup>48</sup> Il sait de quoi il parle. Au début des années 90, le constructeur allemand a fait appel à des conseillers de la firme japonaise pour

---

<sup>45</sup> Dans les années 20, c'était Ford. Par la suite, GM dominait le marché. Aujourd'hui, c'est Toyota.

<sup>46</sup> Le Monde, 10 novembre 2006.

<sup>47</sup> La Libre Belgique, 15 février 2005.

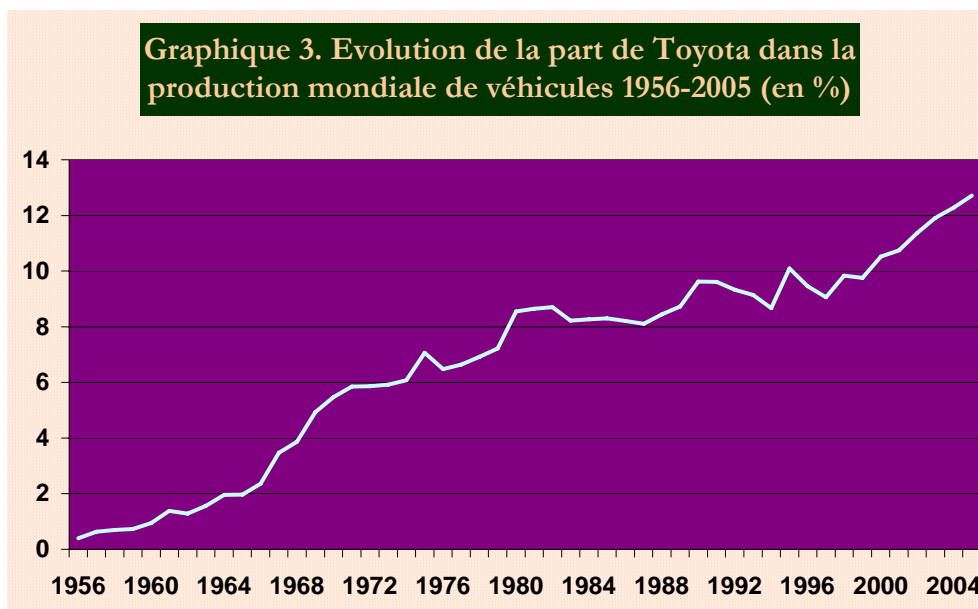
<sup>48</sup> Business Week, 6 décembre 2006.

rationaliser les lignes de production<sup>49</sup>. Le nouvel essor du spécialiste de véhicules de sport est incontestablement dû à cette réorganisation, car depuis lors il ne cesse d'augmenter ses ventes et ses bénéfices.

Pourquoi ce succès ? Pourquoi la société nipponne est-elle devenue le standard auquel se réfèrent tous les dirigeants des autres multinationales automobiles ?

### 3.1. Une progression quasi constante

D'abord, le constat. Né en 1937, Toyota a connu, après 1953 et la guerre de Corée, une expansion sans quasiment de discontinuité. Parti d'une production d'à peine quelques milliers de véhicules, il flirte aujourd'hui avec les 9 millions d'unités fabriquées aux quatre coins de la planète. La part dans la fabrication mondiale croît régulièrement et est proche de 13% à l'heure actuelle. Le graphique suivant montre cette progression quasi constante depuis cinquante ans.



Source : calculs propres à partir des données fournies par OICA, WVMD et JAMA.

On observe une croissance régulière jusqu'aux abords des années 80. En 1982, au plus fort de la crise pétrolière, Toyota atteint une part de marché de 8,7%. Celle-ci n'augmente plus que légèrement durant les quinze années qui suivent. En 1997, elle n'est que de 9%, soit à peine plus qu'en 1982. Mais, depuis lors, elle est repartie à la hausse et la firme nipponne se prépare sans doute à devenir le numéro un incontesté du secteur, sur presque tous les plans.

Qu'est-ce qui peut expliquer une telle croissance dans un secteur hautement concentré mais où la bataille pour les parts de marché est intense ? Réponse: le "toyotisme", un système de production élaboré pendant des années et qui permet de fabriquer de façon globale à moindre coût.

<sup>49</sup> The Wall Street Journal Europe, 15 décembre 1994.

## 3.2. Le toyotisme

Il serait trop long de revenir en détail ici sur ce système.<sup>50</sup> Mais un rapide aperçu semble nécessaire. En effet, il établit la norme dans le secteur.

Le toyotisme a été mis en place progressivement après la Seconde Guerre mondiale au Japon. Son principal promoteur est Taiichi Ohno, un ingénieur devenu au fil de ses succès directeur, puis vice-président de la firme. Il va petit à petit introduire des innovations majeures au sein du constructeur nippon. Au départ, la production est contingentée par l'occupant américain (qui ne partira qu'en 1952). Pour Toyota et les autres firmes japonaises, il faut être aussi concurrentiel que les géants de Detroit sans pour autant produire à même échelle. C'est dans ce contexte que Taiichi Ohno intervient.

En premier lieu, il réorganise les ateliers. Le travailleur ne sera plus assigné à une seule machine. Il en aura au moins deux sous sa responsabilité. Est introduit, un mécanisme d'arrêt automatique dans les machines, dès qu'elles rencontrent un problème quelconque. Cela permet à un ouvrier de surveiller plusieurs machines en même temps. Ce changement permet d'augmenter la productivité, donc la production.

Mais, rapidement, Ohno s'aperçoit que cette nouveauté ne sert à rien. Le département où elle est introduite produit davantage de moteurs, mais l'usine ne fabrique pas plus de voitures pour autant. Il y n'a "que" surproduction de moteurs. Ohno en vient ainsi à élaborer le concept de "just-in-time" ("juste-à-temps", flux tendu): produire le strict nécessaire au moment opportun et à la qualité requise.

Au lieu d'augmenter la production grâce à une hausse de la productivité, on réduit le personnel nécessaire et on le réaffecte à d'autres tâches. C'est extrêmement important dans la philosophie du constructeur. Taiichi Ohno écrit lui-même : *"Chez Toyota, le concept d'économie est indissociable de la recherche de réduction des effectifs et de réduction des coûts. La réduction des effectifs est, en effet, considérée comme un moyen de réaliser la réduction des coûts, qui est clairement une condition essentielle de la survie et de la croissance d'une affaire"*.<sup>51</sup> On aboutit rapidement à la production en flux tendu, où l'élimination du stock sert à repérer les endroits où il y a sureffectif et où celui-ci doit être éliminé.

Troisièmement, Ohno et Toyota "inventent" le travailleur multifonctionnel ou polyvalent. Il n'est plus lié à une seule tâche, définie une fois pour toutes, comme il pouvait l'être sous le fordisme ou la taylorisme.<sup>52</sup> Le contenu du travail change sans

---

<sup>50</sup> Pour une analyse plus approfondie et critique, voir Benjamin Coriat, *Penser à l'envers*, éditions Christian Bourgois, Paris, 1991, Henri Houben, "Du fordisme au toyotisme : mythes et réalités", *La Revue nouvelle*, juillet - août 1998, pp. 41-53, et Henri Houben, "Du fordisme au toyotisme : la voie de la rationalisation du travail", *Contradictions*, n°92, 2000, p.99 à 110.

<sup>51</sup> Taiichi Ohno, *L'esprit Toyota*, éditions Masson, Paris, 1989, p.65.

<sup>52</sup> Le fordisme est le système de production établi au début du XX<sup>ème</sup> siècle par les usines Ford. Il est, entre autres, fondé sur la chaîne de montage. Le taylorisme a été élaboré par Frederik Taylor. Il s'appuie sur une division du travail en tâches extrêmement réduites, organisées de façon systématique et répétées à l'infini. Le toyotisme est censé remplacer ces deux méthodes dans l'industrie automobile (mais aussi ailleurs).

cesse pour inclure de nouvelles activités, comme le contrôle de la qualité, l'entretien du lieu de travail et les réparations légères. Le salarié peut également être envoyé dans d'autres départements, en fonction des besoins de l'entreprise.

Ensuite, les opérations sont attribuées à un "team" ou groupe. C'est celui-ci qui reçoit les objectifs de production de la part de la direction ainsi que des procédures de travail à suivre. Il peut distribuer les tâches entre ses membres et discuter des nouvelles améliorations de productivité pour pouvoir réaliser les buts fixés par l'entreprise.

Cet aspect est aussi essentiel et souvent mal interprété. Le "team" n'a pas le sens positif d'une équipe qui travaille ensemble pour affronter un défi collectif, mais celui d'une pression permanente exercée sur chaque membre pour qu'il réalise les objectifs définis par l'entreprise.

Laurie Graham, chercheuse canadienne, a travaillé dans l'usine japonaise au Canada de CAMI, joint venture entre Suzuki et General Motors (Suzuki a la haute main sur la gestion et applique le toyotisme). Elle explique comment elle a vécu le "team" : *"L'autodiscipline apparaît comme un fondement de la structure du groupe. Je découvris que j'internalisais rapidement les responsabilités comme membre du team. Un exemple de ceci se passa lors d'une période de temps où la direction commença à modifier mon poste. Chaque changement augmentait le temps que je prenais pour terminer ma série de tâches, me poussant à modifier les autres aspects du poste dans le but de tenir. A un moment, il était tout simplement impossible de réaliser la quantité de travail demandée et j'étais toujours en retard. Même si je savais que le chef de groupe avait fixé des objectifs irréalistes pour mon poste, je me sentais coupable et je craignais que les autres membres du team me formuleraient des reproches pour le retard"*<sup>53</sup>.

Pour décrire ce modèle, Benjamin Coriat parle "d'implication incitée".<sup>54</sup> Et Jean-Pierre Durand, plus radicalement, "d'implication contrainte". Ce qui veut dire ceci : (un) *"le salarié pris dans le tourbillon du flux requérant toutes ses facultés pour être maintenu tendu. D'une certaine façon, on pourrait dire en plagiant les slogans de Mai 1968 que le "flic est dans le flux". C'est-à-dire que le contrôle social hier effectué par un chef ou une maîtrise n'a plus lieu d'être puisque le salarié se conforme aux exigences du flux tendu en ayant accepté son principe de fonctionnement"*.<sup>55</sup>

C'est le management par stress qui est poussé jusqu'à ses extrémités comme en témoigne ce compte rendu d'une visite d'une usine de motos de Kawasaki (et qui applique les mêmes méthodes que Toyota). Richard Schonberger qui signe cette publication souligne l'existence de feux de croisement au-dessus de chaque ligne de production, avec les mêmes significations que pour la signalisation routière : vert, cela va ; orange, il y a un problème ; rouge, il faut arrêter les lignes.

---

<sup>53</sup> Laurie Graham, "Inside a Japanese Transplant. A Critical Perspective", Work and Occupations, n°2, mai 1993, p.159.

<sup>54</sup> Benjamin Coriat, op. cit., p.99 et suivantes.

<sup>55</sup> Jean-Pierre Durand, La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire, éditions Seuil, Paris, 2004, p.79.

Le directeur de l'unité confirme : *"Quand les lampes oranges sont allumées, cela veut dire que nous sommes réellement sous pression"*. On pourrait croire que le but de celui-ci est d'obtenir des lumières vertes partout. Il n'en est rien. Schonberger explique : *"la raison principale pour les lampes oranges est qu'il y a trop peu d'assembleurs sur la ligne pour traiter le niveau de production. Si aucune lampe orange n'est allumée, la direction sait que la ligne va trop lentement ou qu'il y a trop de travailleurs. Habituellement, la réponse est de retirer des ouvriers de la chaîne et de les mettre ailleurs de façon à ce que cela devienne dur pour les travailleurs restants de maintenir le rythme ; alors les lampes oranges commencent à s'allumer... Retirer des assembleurs de la chaîne expose les travailleurs restants et leurs superviseurs à des difficultés, par exemple à l'impossibilité de maintenir le rythme sans sacrifier la qualité, ce qui doit conduire à s'attaquer à la cause de la perturbation - soit humaine, soit mécanique - de façon à ce que cela n'arrive plus. (...) L'effet sera un amélioration constante de la productivité : la même production ou une production plus élevée avec de moins en moins de matériel et de travailleurs"<sup>56</sup>.*

Grâce à ce procédé, Toyota arrive à des performances meilleures en termes de productivité, de rentabilité. Illustration: l'usine de Fremont en Californie. Ancienne unité d'assemblage appartenant à General Motors, elle était le symbole de l'ancienne façon de travailler. Elle est fermée au début des années 80, mais reprise en joint venture par Toyota et GM. Le constructeur japonais se charge de l'organisation de la production. Il introduit ses méthodes. Il calcule le temps durant lequel un ouvrier était véritablement occupé suivant l'ancien et le nouveau système et le résultat est étonnant : 45 secondes en moyenne par minute, avant, 57 secondes, après.<sup>57</sup> Une hausse de 12 secondes, soit 20% d'élévation de la productivité ou plutôt, devrait-on dire, d'intensité du travail. En effet, les 12 secondes prises le sont sur le temps de routine et de repos que s'attribue le travailleur pour rendre son labeur moins pénible. Là, il est pressé, activé tout le temps, sans répit.

Cette technique de stress est présente encore aujourd'hui. Mitsuyuki Ohdaira, analyste au Tokai Tokyo Research à Nagoya, déclare : *"Toyota tente toujours de promouvoir un sens de la crise parmi ses employés"*.<sup>58</sup> De quoi les presser en permanence. Et Katsuaki Watanabe, le président exécutif de la firme japonaise, précise : *"La réalité de la compétitivité féroce qui se déroule aujourd'hui est que si vous faites une pause, même un break assez court, vos rivaux vont vous dépasser. C'est la nature de la compétition"*.<sup>59</sup>

Enfin, dernier élément essentiel du système, Toyota développe la sous-traitance (voir point 1.5). Tout ce qui n'est pas assemblage ou production d'éléments technologiques clés du véhicule comme le moteur, les transmissions est cédé à des firmes extérieures. Celles-ci travaillent presque exclusivement pour le constructeur et sont installées à portée de l'usine d'assemblage pour pouvoir livrer en "just-in-time". Une pyramide de sous-traitants dépendant directement du constructeur est créée et,

---

<sup>56</sup> Richard Schonberger, *Japanese Manufacturing Techniques*, The Free Press, New York, 1982, pp. 91-92.

<sup>57</sup> Geert Van Hootegem & Frank Janssens, *Nieuwe arbeidsvormen aan de lopende band. Verslag van een field trip naar Saturn, NUMMI en Ford Atlanta*, Steunpunt Werkgelegenheid Arbeid Vorming, Leuven, 1993, p.73.

<sup>58</sup> *Business Week*, 13 décembre 2006.

<sup>59</sup> Toyota Motor Corporation, *Annual Report 2006*, p.10.

au sein de celle-ci, les "bonnes" conditions de travail sont moins garanties au fur et à mesure que l'on descend dans la hiérarchie.

Le système Toyota est un perfectionnement de l'organisation systématique de rationalisation du travail. Il utilise les moyens les plus perfectionnés et les plus insidieux pour arracher la moindre parcelle de "temps mort" ou de temps de repos non officiellement accordé aux salariés. Il réduit le nombre de travailleurs non directement liés à la production, comme non nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Il se décharge d'une partie importante de la fabrication du véhicule chez des sous-traitants qui peuvent pratiquer des salaires moins élevés et appliquer des conditions de travail plus flexibles, avec une représentation syndicale moindre, voire inexistante. Ainsi, il crée, sous les règles du capitalisme, une méthode plus "efficace" que celle de ses adversaires.

### 3.3. Des marges plus grandes pour accumuler plus vite

Le résultat de ce système se reflète dans les performances de Toyota. On peut prendre quasiment n'importe quel indicateur, la firme nipponne se retrouve dans le classement de tête. C'est un atout pour accumuler plus vite que les concurrents, c'est-à-dire d'abord récolter des bénéfices plus élevés en moyenne (et surtout de façon plus stable), ensuite augmenter les fonds propres<sup>60</sup> et donc, enfin, les capacités d'investissement. Cela met une pression redoutable sur les concurrents, car les nouveaux investissements permettent à Toyota de vendre encore davantage, de réaliser des profits encore plus importants et ainsi de grossir plus vite que les autres. C'est un processus sans fin. C'est la loi de la compétition capitaliste.

Le tableau suivant présente les bénéfices nets des 17 principaux constructeurs automobiles. Deux éléments en ressortent : Toyota réalise les profits les plus élevés de l'histoire automobile, près de dix milliards d'euros en 2005. (En 1998, Ford a déclaré des bénéfices encore plus considérables (19,9 milliards d'euros), mais c'est à la suite de la vente d'une filiale, The Associates, qui a rapporté un gain comptable de 14,4 milliards d'euros). Et puis l'entreprise japonaise augmente régulièrement ses résultats, alors que les autres, à l'exception de Honda, de BMW et de Hyundai, ont généralement des performances en dents de scie.

**Tableau 22. Evolution des bénéfices nets des dix-sept principaux constructeurs automobiles de 1996 à 2005 (en milliards d'euros)**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>General Motors</b>	3.819	5.937	2.659	5.634	4.693	671	1.836	3.286	2.255	-8.504
<b>Ford</b>	3.421	6.133	19.853	6.794	3.655	-6.089	-1.037	426	2.804	1.629
<b>Toyota</b>	2.636	3.280	2.507	3.429	4.494	5.500	8.200	8.846	8.762	9.754
<b>DaimlerChrysler</b>	3.835	6.309	5.087	5.753	7.691	-662	4.718	436	2.466	2.846
<b>Volkswagen</b>	337	684	1.134	821	1.999	2.915	2.584	1.065	677	1.120
<b>Honda</b>	1.511	1.882	2.147	2.213	2.215	3.240	3.704	3.535	3.637	4.244
<b>Nissan</b>	531	-101	-195	-5.769	3.156	3.324	4.299	3.834	3.833	3.683

<sup>60</sup> Les fonds propres sont les capitaux qui appartiennent à l'entreprise. Ils comprennent essentiellement les capitaux propres, c'est-à-dire ceux qui ont été apportés au départ de la firme ou qui ont été ajoutés au fil du temps par les actionnaires, et les bénéfices réservés, ceux qui n'ont pas été distribués aux actionnaires et qui ont donc été accumulés dans la société même.

<b>Fiat</b>	1.131	1.258	622	354	647	-446	-3.948	-1.849	-1.586	1.331
<b>Peugeot</b>	111	-420	485	730	1.279	1.691	1.690	1.457	1.357	1.029
<b>Renault</b>	-789	824	1.349	535	1.052	961	1.956	2.414	3.551	3.367
<b>BMW</b>	416	637	461	-2.490	999	1.866	2.020	1.895	2.222	2.239
<b>Mitsubishi</b>	79	-736	40	-244	-2.652	101	325	-1.640	-3.552	-655
<b>Mazda</b>	-120	-49	273	221	-1.480	79	209	258	343	474
<b>Hyundai</b>	51	-27	-45	434	563	996	1.212	1.281	1.184	1.826
<b>Suzuki</b>	229	218	172	227	193	200	270	334	453	468
<b>Fuji Heavy</b>	271	222	237	265	216	270	291	294	137	111
<b>Isuzu</b>	65	43	44	-879	-637	-384	-1.252	416	449	419
<b>Total</b>	17.534	26.095	36.830	18.027	28.083	14.232	27.077	26.288	28.992	25.381

Source : rapports annuels des constructeurs.

Note : pour DaimlerChrysler, issu en 1997 de la fusion entre Daimler-Benz et de Chrysler, nous avons pris la somme des bénéfices des deux firmes pour 1996. Les années fiscales pour les firmes japonaises débutent le 1<sup>er</sup> avril et finissent le 31 mars.

La performance de Toyota est encore plus évidente si l'on ne compare plus par année, mais par période. Nous avons pris arbitrairement des groupes de cinq années et nous avons élargi notre champ d'investigation à quinze années. Cela donne le tableau suivant.

**Tableau 23. Récapitulatif des bénéfices nets des dix-sept principaux constructeurs automobiles de 1991 à 2005 par période quinquennale (en milliards d'euros)**

	Total 91-95	Total 96-00	Total 01-05	Total 91-05
<b>GM</b>	-10.793	22.742	-455	11.494
<b>Ford</b>	1.936	39.855	-2.268	39.524
<b>Toyota</b>	8.248	16.347	41.062	65.657
<b>DaimlerChrysler</b>	1.840	28.676	9.804	40.319
<b>VW</b>	-181	4.976	8.361	13.156
<b>Honda</b>	1.933	9.967	18.359	30.260
<b>Nissan</b>	-2.798	-2.378	18.972	13.796
<b>Fiat</b>	3.553	4.012	-6.498	1.067
<b>Peugeot</b>	1.826	2.185	7.224	11.235
<b>Renault</b>	2.312	2.971	12.249	17.533
<b>BMW</b>	1.724	23	10.243	11.990
<b>Mitsubishi</b>	561	-3.513	-5.422	-8.374
<b>Mazda</b>	-651	-1.156	1.363	-444
<b>Hyundai</b>	461	976	6.500	7.936
<b>Suzuki</b>	702	1.039	1.724	3.466
<b>Fuji Heavy</b>	-733	1.211	1.103	1.580
<b>Isuzu</b>	-289	-1.362	-352	-2.003
<b>Total</b>	9.651	126.570	121.971	258.192

Source et note : voir tableau précédent.

Sur l'ensemble des quinze années, Toyota réalise les bénéfices les plus importants. Mais, surtout, il engrange ses résultats les plus importants sur la dernière période et sur la première. Entre 2001 et 2005, il assure un tiers des gains des constructeurs automobiles. Il présente des performances doubles à (de ?) ceux de

ses plus proches concurrents. Entre 1991 et 1995, il dégage 85% des profits du secteur.

Il est intéressant d'observer également les déboires des autres firmes. Ainsi, entre 1991 et 1995, General Motors affiche des pertes de plus de dix milliards d'euros, suivi en cela par Nissan, Fuji Heavy, Mazda et Isuzu. Entre 1996 et 2000, ce sont les entreprises nipponnes qui "souffrent" : Nissan de nouveau, Mitsubishi, Mazda et Isuzu. C'est d'ailleurs le point de départ de l'alliance du numéro deux japonais avec Renault et l'arrivée de Carlos Ghosn à la tête de Nissan. Au début du XXI<sup>ème</sup> siècle, c'est au tour des plus grandes firmes de tomber : General Motors, Ford, Fiat. Et Mitsubishi et Isuzu ne sont pas sorties des difficultés. Sur la période complète reprise dans ce tableau (1991-2005), ces deux firmes, de même que Mazda, dégagent un déficit. Notons aussi que les moments où Toyota s'en sort le mieux, largement face à ses concurrents, sont ceux de récession : de 1991 à 1993 et depuis 2001.

Le tableau suivant indique les marges opérationnelles, c'est-à-dire les bénéfiques d'exploitation par rapport au chiffre d'affaires. C'est le profit réalisé sur chaque euro provenant des ventes. Nous nous sommes limités aux dix principales firmes automobiles. C'est entre celles-ci que l'affaire se joue.<sup>61</sup> Nous avons mis Toyota en tête, à titre de la référence pour la comparaison avec les autres constructeurs.

**Tableau 24. Récapitulatif des marges opérationnelles des (dix)onze principaux constructeurs automobiles de 1991 à 2005 par période quinquennale (en %)**

	91-95	96-00	01-05	2005
<b>Toyota</b>	2,4	6,0	8,8	8,9
<b>General Motors</b>	-1,0	3,4	4,1	-0,6
<b>Ford</b>	2,2	8,0	4,4	4,3
<b>Volkswagen</b>		2,5	3,5	2,9
<b>DaimlerChrysler</b>	4,8	6,3	2,9	2,2
<b>Honda</b>	2,9	7,4	8,1	8,8
<b>Nissan</b>	-0,3	2,5	9,9	9,2
<b>PSA</b>	2,8	2,4	4,2	3,4
<b>Renault</b>	1,9	2,2	4,7	3,7
<b>Fiat</b>	5,0	2,2	0,6	4,8
<b>BMW</b>		3,8	8,3	8,1

Source: voir tableau 22.

Note : la marge opérationnelle est le rapport entre le bénéfice d'exploitation (le profit sur les activités principales du constructeur, c'est-à-dire la fabrication de véhicules) et le chiffre d'affaires.

On constate la performance supérieure de Toyota, qui ne la dispute qu'à Honda sur l'ensemble des périodes et à Nissan et à BMW sur la dernière d'entre elles. En revanche, on observe le taux particulièrement bas de Fiat, mais aussi de Volkswagen, des constructeurs français, de DaimlerChrysler entre 2001 et 2005 et les résultats en dents de scie de Ford et de General Motors.

<sup>61</sup> On n'a pas repris non plus Hyundai (sauf lorsque cela était possible), étant donné la difficulté d'obtenir des données sur une longue période.

En prenant plus classiquement l'évolution des taux de profit sur fonds propres, on obtient le tableau suivant.

**Tableau 25. Récapitulatif des taux de profit des douze (onze) principaux constructeurs automobiles de 1991 à 2005 par période quinquennale ainsi que pour l'année 2005 (en %)**

	91-95	96-00	01-05	2005
<b>Toyota</b>	4,8	6,7	12,4	13,5
<b>General Motors</b>	-18,2	23,6	-1,7	-70,6
<b>Ford</b>	2,4	34,7	-0,8	15,6
<b>Volkswagen</b>	-0,5	11,4	6,2	5,0
<b>DaimlerChrysler</b>	2,0	18,4	5,4	8,2
<b>Honda</b>	5,0	14,6	15,1	15,1
<b>Nissan</b>	-4,8	-5,8	21,7	17,5
<b>PSA</b>	4,6	4,7	11,2	7,8
<b>Renault</b>	8,2	7,2	17,0	18,5
<b>Fiat</b>	6,6	6,5	-14,8	16,2
<b>BMW</b>	9,4	0,2	12,8	13,9
<b>Hyundai Motor</b>	7,1	6,6	13,7	15,7

Source: voir tableau 22.

Note : le taux de profit est le rapport entre le bénéfice net déclaré et les fonds propres de la firme.

Si Toyota n'a pas sur cet indicateur les meilleurs résultats, il reste dans le peloton de tête et ses performances s'améliorent avec le temps, ce qui est le cas uniquement de Honda et de Hyundai. Les autres alternent des taux relativement bas, voire des pertes, avec des niveaux excellents, voire exceptionnels comme Ford et General Motors entre 1996 et 2000 ou Nissan entre 2001 et 2005.

Mais ceci est lié au tableau suivant, qui montre le montant des fonds propres accumulés en 2005.

**Tableau 26. Montant des fonds propres des douze principaux constructeurs en 2005 (en millions d'euros)**

	2005
<b>Toyota</b>	72.030
<b>General Motors</b>	12.037
<b>Ford</b>	10.428
<b>Volkswagen</b>	22.404
<b>DaimlerChrysler</b>	34.601
<b>Honda</b>	28.141
<b>Nissan</b>	21.062
<b>PSA</b>	13.161
<b>Renault</b>	18.224
<b>Fiat</b>	8.241
<b>BMW</b>	16.113
<b>Hyundai Motor</b>	11.617

Source: voir tableau 22.

C'est sur ce point que l'on s'aperçoit le plus nettement de la différence. Les fonds propres de Toyota, c'est-à-dire ce qui a été accumulé comme bénéfice non distribué dans la firme même, sont plus de deux fois supérieurs à n'importe quel concurrent. Ils sont équivalents par exemple aux montants de capitaux de Volkswagen, de Peugeot, de Renault, de Fiat et de Hyundai réunis. Ou encore de DaimlerChrysler, de Ford et de Honda ensemble. Autrement dit, un taux de profit de 12,4% sur un capital de 72 milliards d'euros est un résultat plus important que, par exemple, un taux de 17% sur 18 milliards (ce qui est le cas de Renault). Le tableau 26 présente le niveau d'accumulation réalisé par les différentes firmes et, sur ce plan, Toyota affiche nettement sa supériorité.

Résumons-nous. Toyota dispose d'un système de production plus efficace, basé sur une exploitation plus forte du travail, qui lui permet d'accumuler plus et plus vite que ses concurrents. Dès lors, ses bénéfices sont supérieurs et il met une pression sur les autres constructeurs qui sont obligés de suivre, sans quoi ils sont hors du marché. De nouveau, il s'agit de la loi de la compétition capitaliste. Il n'y a aucune intention particulièrement scélérate de la part du géant japonais. Ce sont tout simplement les règles de n'importe quel secteur. Dans l'informatique, c'est IBM qui fixe les règles, parce qu'il en est le leader ; dans les logiciels, Microsoft ; dans les semi-conducteurs, Intel ; dans les hyper et supermarchés, Wal-Mart... Dans l'automobile, c'est Toyota.

Mais cette capacité à accumuler a des conséquences sur la concurrence et c'est sur ce plan que la pression est maximale. Avec des bénéfices supérieurs, Toyota peut investir davantage et donc créer des capacités supplémentaires pour vendre. C'est ce que montre partiellement le tableau suivant.

**Tableau 27. Récapitulatif des investissements annuels moyens des dix principaux constructeurs automobiles de 1996 à 2005 par période quinquennale (en milliards d'euros)**

	Total 96-00	Total 01-05	Total 96-05
<b>Toyota</b>	5.945	8.239	7.092
<b>GM</b>	7.665	6.682	7.173
<b>Ford</b>	7.217	6.257	6.737
<b>VW</b>	6.519	7.909	7.388
<b>DC</b>	8.240	6.639	7.439
<b>Honda</b>	1.999	2.744	2.371
<b>Nissan</b>	1.265	2.581	1.923
<b>PSA</b>	2.128	3.456	2.792
<b>Renault</b>	2.048	2.929	2.488
<b>Fiat</b>	1.937	991	1.464

Source: voir tableau 22.

Note : pour GM et Ford, il s'agit des investissements bruts du département automobile. Pour les autres, ce sont généralement des investissements nets (dont on a enlevé les ventes des actifs corporels et incorporels).

Dans un premier temps, les constructeurs américains investissent certes davantage. Suivent, durant cette période, Volkswagen et Toyota. Mais la crise de 2001 aux Etats-Unis freine les ardeurs de GM, de Ford et de Chrysler. En revanche, Toyota renforce les siennes et devient le numéro un de l'investissement entre 2001

et 2005. On observera également la grande différence entre les cinq premières firmes et les cinq suivantes. Honda, Nissan, Peugeot, Renault et Fiat dépensent globalement moins de la moitié des leaders.

Enfin, observons le financement de ces investissements. La question est naturellement de savoir s'ils peuvent être autofinancés, c'est-à-dire couverts par des rentrées d'argent chez le constructeur (bénéfice net et amortissements).

**Tableau 28. Récapitulatif des capacités d'autofinancement annuelles moyennes des dix principaux constructeurs automobiles de 1996 à 2005 par période quinquennale (en milliards d'euros)**

	Total 96-00	Total 01-05	Total 96-05
<b>Toyota</b>	9.336	15.554	12.445
<b>GM</b>	9.957	4.984	7.470
<b>Ford</b>	8.555	3.157	5.856
<b>VW</b>	7.834	8.857	8.474
<b>DC</b>	13.947	14.577	14.262
<b>Honda</b>	3.273	5.439	4.356
<b>Nissan</b>	2.976	7.529	5.252
<b>PSA</b>	2.177	3.816	2.997
<b>Renault</b>	2.347	4.647	3.497
<b>Fiat</b>	3.478	1.494	2.486

Source: voir tableau 22.

Note: les capacités d'autofinancement sont la somme des bénéfices nets et des amortissements. Ce sont les moyens financiers qui rentrent au sein de la firme (pour ce qui concerne les) relatifs aux activités centrales de celles-ci. Comme pour le tableau 27, les données de GM et de Ford ne concernent que le département automobile.

De nouveau, c'est très net. Excepté DaimlerChrysler, Toyota possède un niveau d'autofinancement largement supérieur. On constate ici aussi la grande différence entre les cinq premiers et les autres, ce qui explique les montants d'investissement. Généralement, comme le montrent les tableaux 27 et 28, l'autofinancement suffit à couvrir les investissements. Sauf pour General Motors et Ford, lors de la période entre ?2001 et 2005. Ces entreprises sont donc (dans les) en difficulté(s) et contraintes de (, car elles doivent alors) trouver d'autres moyens.

De fait, General Motors a dû recourir à des emprunts à long terme pour subvenir à ses besoins. Ceux-ci sont passés de 8 milliards d'euros en 2000 à 25 milliards en 2005. Mais c'est une arme à double tranchant: qui dit prêt, dit des intérêts à payer par la suite et une partie du bénéfice d'exploitation va y être affecté (servir à ces dépenses) et non aux investissements. Ford, pour sa part, a remis sur le marché pour 5 milliards d'euros d'actions de sa propre firme. C'est une pratique courante des multinationales de racheter leurs propres titres de façon à les raréfier et à faire monter artificiellement leur cours. Dans ce cas-ci, Ford a dû procéder à l'opération inverse pour obtenir des liquidités. Quant à Fiat, il a réduit ses investissements, comme suite à de mauvais résultats. Ce qu'ont fait également les constructeurs américains, mais dans une moindre mesure.

Ainsi, Toyota tire profit de son système et produit des véhicules à coûts inférieurs. Il bénéficie de la sorte d'une marge bénéficiaire supérieure. Ce qui lui

permet d'accumuler davantage et plus vite. Une partie de ses profits sont réinvestis dans des nouvelles capacités, dans la technologie, dans une multitude et une variété plus grande de modèles. De ce fait, il met une pression sur ses adversaires qui ont des coûts plus importants. Ceux-ci sont obligés soit de perdre des marchés ou des parts, soit de vendre à perte. Dans les deux cas, ils sont contraints à prendre des mesures pour réduire leur prix de revient et pour continuer la compétition.

### 3.4. Global Vision 2010

Avec de tels résultats, la direction de Toyota se permet d'élaborer des projections avantageuses. Les dernières en date sont apparues en 2002. C'est le Global Vision 2010. Il s'agit de fixer le niveau où le constructeur japonais espère être en 2010. Et cela promet d'être chaud pour ses rivaux, s'il réalise ses objectifs.

En effet, le projet est d'atteindre une part de marché mondiale de 15% et une marge bénéficiaire de 10%. On a vu où il se trouvait : une production égale à 12,7% du total mondial et une marge opérationnelle de 8,9% en 2005. Un tel plan signifie donc s'emparer de marchés au détriment des concurrents et mettre une pression supplémentaire en matière de bénéfice sur le secteur.

C'est donc un programme accéléré. Déjà, Toyota se fixe comme objectif intermédiaire de vendre 9,8 millions de véhicules en 2008, soit 3 millions en Amérique du Nord, 2,4 millions au Japon, 1,3 million en Europe et 1,7 million dans le reste de l'Asie.<sup>62</sup>

Il prévoit de construire 10 nouvelles usines d'ici à 2010, ce qui mettrait ses possibilités de fabrication à plus de 10 millions de véhicules par an. Deux unités sont déjà planifiées en Amérique du Nord, deux en Chine, une en Russie et une en Thaïlande. Mais pourraient s'y ajouter un site aux Etats-Unis, un autre en Chine en 2009, une usine en France et une autre en Inde en 2010.<sup>63</sup> En Chine, il prévoit de vendre un million de véhicules, soit 10% d'un marché estimé selon les responsables de la firme nipponne à 10 millions d'unités. Ce qui est loin des maigres 3,5% actuels.<sup>64</sup> Aux Etats-Unis, la firme nipponne est devenue le numéro trois du marché des voitures et des véhicules utilitaires légers, avec 15,4% des ventes, devant Chrysler qui n'en a plus que 12,9%, et talonnant Ford qui en détient 16,4% (GM restant leader avec 24,3% du marché américain).<sup>65</sup>

En Europe, il se fixe comme objectif d'écouler environ 1,2 million de véhicules pour 2010 au lieu des 764.000 en 2005.<sup>66</sup> Cela mettrait, en supposant de façon optimiste un marché passant à 16 millions de voitures en Europe occidentale, sa part de marché à 7,5%. Ce sont deux points de plus, pris aux concurrents, que les 5,7% que le constructeur nippon détient en 2006 (voir tableau 29).

Les rivaux sont donc prévenus. La direction de la firme japonaise est prête à se lancer vers ces horizons et à mobiliser toutes ses forces pour y parvenir. Katsuaki Watanabe, le président exécutif de la firme japonaise, explique : *"Une autre raison*

<sup>62</sup> Global Insight, 20 septembre 2006 : <http://www.globalinsight.com/SDA/SDADetail6958.htm>.

<sup>63</sup> Global Insight, 22 mai 2006 : <http://www.globalinsight.com/SDA/SDADetail5932.htm>.

<sup>64</sup> Business Week, 9 mars 2006.

<sup>65</sup> Le Monde, 6 janvier 2007.

<sup>66</sup> Toyota Motor Corporation, Annual Report 2006, p.37.

*pour fixer l'objectif de 15% est de donner aux salariés de Toyota, au niveau mondial, un but partagé et stimulant qui va les embraser pour gagner la compétition intense à laquelle on fait face. Selon notre point de vue, la stagnation est synonyme de retraite ; les perspectives sont moroses pour toute firme qui ne peut pas soutenir la croissance. Ne faites pas ? d'erreur, Toyota explose d'énergie et son appétit de croissance est véritablement insatiable".<sup>67</sup> Voilà la réalité du secteur et il s'applique à l'Europe.*

---

<sup>67</sup> Toyota Motor Corporation, Annual Report 2005, p.11.

## 4. Des restructurations "inévitables"

Toyota n'est pas le seul à imposer des niveaux supérieurs de production ou des profits plus élevés. Loin s'en faut. En fait, à chaque période, les constructeurs se classent entre ceux qui lancent des défis ambitieux en termes de parts de marché, d'augmentation des ventes et d'amélioration de la rentabilité et ceux qui ne veulent pas céder un pouce de terrain ou qui veulent redresser la barque en train de couler.

Autrement dit, les firmes qui se sentent de taille pour élever leurs parts de marché, comme Toyota qui veut atteindre 15% au niveau mondial et 7,5% en Europe, doivent inévitablement les prendre sur les concurrents, qui, eux, ne l'entendent pas de cette oreille. Ainsi, le président de GM, Rick Wagoner, affirme effectivement : *"J'aime que GM soit le numéro un et je pense que nos employés en sont fiers. Alors nous n'allons pas rester assis sans bouger et laisser un concurrent nous passer devant"*.<sup>68</sup>

D'où, une guerre sans merci. D'abord une bataille sur les prix pour abaisser les marges et écouler les marchandises au détriment des adversaires. Ensuite, pour mener ces combats, une chasse impitoyable aux coûts et, en fait, à la productivité: il faut de moins en moins de travail pour fabriquer un véhicule. C'est dans ce contexte qu'appliquer le toyotisme s'avère redoutable. Enfin, les constructeurs qui perdent une bataille doivent restructurer en profondeur, pour repartir à l'assaut des positions perdues. Ceci est accentué par les périodes de basse conjoncture où les ventes sont particulièrement faibles et où le conflit se solde par des entreprises en perte.

En Europe, depuis 1990, les parts de marché ont évolué comme suit.

**Tableau 29. Evolution des parts de marché des ventes de voitures en Europe occidentale 1990-2006 (en %)**

	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Volkswagen</b>	15,7	16,8	18,7	18,9	18,4	18,2	18,1	18,9	19,9
<b>PSA</b>	12,7	12,0	13,1	14,4	15,0	14,8	14,0	13,7	13,3
<b>Ford</b>	11,5	13,7	10,8	11,1	11,4	11,0	11,2	10,9	10,7
<b>GM</b>	12,0	13,1	10,8	10,8	9,9	9,8	9,8	10,6	10,3
<b>Renault</b>	9,7	10,3	10,6	10,6	10,7	10,6	10,3	9,8	8,6
<b>Fiat</b>	13,8	11,1	10,0	9,6	8,2	7,4	7,3	6,6	7,6
<b>DaimlerChrysler</b>	3,2	4,0	6,2	6,4	6,6	6,5	6,3	6,2	6,2
<b>Toyota</b>	2,7	2,5	3,7	3,7	4,4	4,8	5,0	5,3	5,7
<b>BMW</b>	5,6	6,4	3,4	3,7	4,3	4,4	4,8	5,2	5,4
<b>Nissan</b>	2,9	3,0	2,7	2,5	2,5	2,8	2,5	2,4	2,0
<b>Autres</b>	10,1	7,1	10,1	8,4	8,6	9,7	10,7	10,5	10,3
<b>total</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Total (en millions)</b>	13,5	12,0	14,7	14,8	14,4	14,2	14,5	14,5	14,6

Source : ACEA.

Note : l'Europe occidentale constitue une zone de 18 pays : les 15 pays de l'Union européenne, la Suisse, l'Islande et la Norvège.

<sup>68</sup> L'Expansion, 5 janvier 2007.

De 1990 à 2000, Volkswagen a acquis des parts et, poussé par la crise, il repart de nouveau à la hausse en 2006. Entre 1995 et 2002, Peugeot a gagné, mais depuis lors, il a dû céder du terrain. Entre 1990 et 1995, les deux constructeurs américains ont augmenté leur niveau. Mais ils ont dû reculer pour revenir autour des 10% du marché. Renault reste plus ou moins constant. Et Fiat, quant à lui, perd sur quasiment toute la période. Remarquons enfin le seul constructeur qui monte sans discontinuité depuis 1995: Toyota. Il a pris 3,2 points, la même progression que Volkswagen, pour qui l'Europe occidentale est le principal marché.

Il y a donc une firme qui se trouve à près de 20%, cinq qui suivent aux environs de 10%, les deux firmes de haut de gamme, DaimlerChrysler et BMW. Puis viennent Toyota et la meute des autres constructeurs asiatiques. C'est à ce niveau que se joue le conflit.

#### **4.1. La guerre des prix**

Les multinationales se livrent une bataille intense. Comme il a été précisé au début du chapitre 3, il y a deux grandes possibilités : ou s'appuyer sur une stratégie de diminution continue des coûts, ou gagner en termes d'image et pouvoir vendre plus cher grâce à une clientèle fidélisée. En général, ce sera un mélange des deux.

Une firme ne peut pas se permettre de négliger sa notoriété et la qualité de ses produits. Une voiture vendue à bas prix, mais qui explose au moindre accident, n'a que peu de chances d'avoir du succès dans le contexte des grands marchés actuels. On s'en doute. En revanche, si ses coûts sont très élevés, elle sera réservée à une clientèle triée sur le volet et pourra toujours être concurrencée par un produit moins cher. Aux Etats-Unis, les Mercedes, BMW, Volvo et autres Audi ont vu arriver des Lexus, voitures de haut de gamme de Toyota, à des prix fort réduits pour une qualité identique. Il n'a pas fallu longtemps pour que celles-ci deviennent numéro un sur ce créneau et ne prennent une partie des rentes "oligopolistiques"<sup>69</sup> des entreprises européennes.

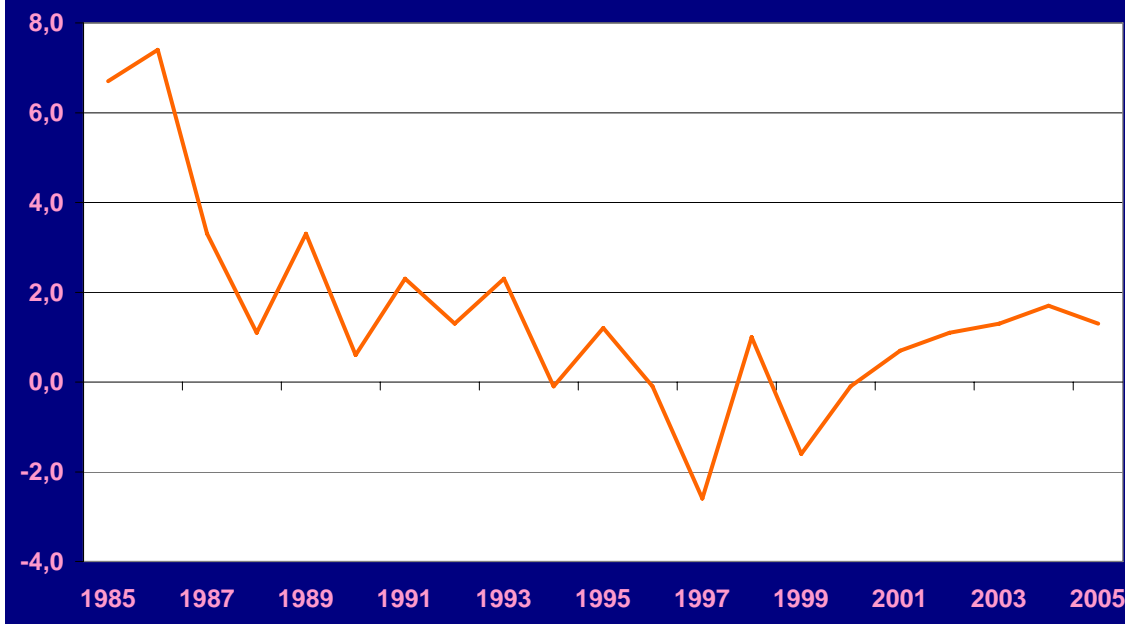
En période de basse conjoncture, la première politique devient prédominante, parce que, d'un côté, le pouvoir d'achat est relativement contracté et, de l'autre, les ventes ne suivant pas, les firmes se lancent dans des rabais pour écouler quand même leurs marchandises au détriment des concurrents.

Le graphique 4 présente l'évolution des prix pour le marché français là où on dispose de données détaillées.

---

<sup>69</sup> Un monopole est une firme qui détient l'exclusivité d'un marché. Lorsque plusieurs compagnies représentent la totalité des ventes d'un produit, on ne parle plus de monopole, mais d'oligopole. Comme il peut y avoir – et, en fait, il y a souvent – partage du marché entre ces entreprises, celles-ci pratiquent des prix plus élevés que s'il y avait une concurrence féroce. Le gain supplémentaire est appelé rente.

Graphique 4. Evolution de la croissance des prix moyens des voitures en France 1985-2005 (en %)



Source : calculs à partir de CCFA, L'industrie automobile française. Analyse et statistiques, 2006, p.35.

On observe des niveaux de croissance très élevés en 1985 et 1986. Mais, depuis lors, on assiste à une baisse très importante allant jusqu'à plus de 2% en 1997. Les prix repartent légèrement à la hausse à partir de 2001. Mais, déjà en 2005, on constate un tassement. Cette évolution marque très nettement une lutte intense entre les différentes marques.

Ce que le graphique 4 montre clairement pour la France peut se généraliser à l'Europe occidentale. Les fonctionnaires de la Commission européenne chargés de la Concurrence notent une évolution très faible des prix dans l'Union à 25: baisse moyenne de 0,2% en 2003, puis des hausses très légères de 0,5% en 2004 et de 0,6% en 2006. C'est très largement inférieur à l'augmentation générale des prix. Les experts du Bureau international du travail (BIT) en concluent : *"Les prix réels des véhicules sont en baisse depuis une décennie, même si l'on tient compte de l'augmentation de la valeur du contenu. Que ce soit aux Etats-Unis ou en Europe, les prix des voitures produites en grandes séries représentent actuellement les pourcentages historiquement les plus faibles du revenu moyen des consommateurs"*.<sup>70</sup>

Autre indicateur de cette bataille entre constructeurs : les rabais. Aux Etats-Unis, en mai 2004, ils s'élevaient à 2.507 dollars en moyenne par véhicule (soit environ 2.000 euros). Ces incitants étaient d'ailleurs les plus élevés pour General Motors, Ford et Chrysler : 3.461 dollars en moyenne. Et ils étaient les plus bas chez les firmes japonaises qui gagnaient des parts de marché : 899 dollars.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Bureau international du travail (BIT), Les évolutions de l'industrie automobile qui ont une incidence sur les équipementiers, Rapport soumis aux fins de discussion à la Réunion tripartite sur l'emploi, le dialogue social, les droits au travail et les relations professionnelles dans le secteur de la fabrication du matériel de transport, Genève, 2005, p.61 :

<http://www.ilo.org/public/french/dialogue/sector/techmeet/tmtem05/tmtem-r.pdf>.

<sup>71</sup> BIT, op. cit., p.61.

## 4.2. Une charge de travail de plus en plus élevée

Pour affronter cette guerre des prix, chaque constructeur se livre à une réduction des coûts sans pitié. On peut la résumer en six points:

1. une augmentation permanente de la productivité (fabriquer davantage avec moins de travail) et une réduction continue et parallèle des effectifs, surtout dans les opérations productives ;
2. une dégradation des conditions de travail que ce soit par une diminution des "coûts de travail" ou par un allongement de la durée de travail ;
3. une flexibilisation entière de l'appareil productif, de sorte à exercer un travail intensif au moment des fortes demandes et un "repos prolongé" lors des basses conjonctures (par des heures supplémentaires imposées ou enlevées, par des temporaires que l'on engage et que l'on ne renouvelle pas et par une annualisation des horaires<sup>72</sup>) ; cela s'accompagne par une variation des modèles produits sur une même chaîne de montage : de cette façon, une voiture davantage vendue pourra être fabriquée en quantité supplémentaire et, si la demande change subitement au profit d'un autre type, les usines pourront s'adapter rapidement ;
4. un raccourcissement des délais dans le lancement des nouveaux modèles, que ce soit pour l'élaboration, la confection (que) ou la mise en production ;
5. une optimisation des réseaux de commercialisation ;
6. enfin, un abaissement continu exigé du prix des composants intervenant dans la fabrication du véhicule ; ce qui se traduit par une pression permanente sur les travailleurs de la sous-traitance.

La plupart du temps, c'est le salarié qui fait les frais de cette politique de réduction des coûts. Il la subit soit directement par une baisse de (son) salaire (éventuellement indirect) ou par un allongement du temps de travail, soit indirectement par une hausse des charges de travail induites par l'élévation de la productivité, l'accélération de la vitesse de la chaîne, l'incorporation de nouvelles tâches ou la flexibilisation du travail. La plupart des interviews accordées par les ouvriers de l'automobile montrent cette augmentation de la pression exercée sur eux pour qu'ils fournissent sans cesse un travail supplémentaire.

Sur la base des données statistiques américaines (susceptibles d'être décortiquées, ce qui n'est pas vrai en Europe), on peut observer l'évolution de cette charge accrue. C'est l'objet des graphiques 5 et 6. Le premier donne la valeur ajoutée par heure travaillée, la valeur ajoutée étant ce qui est produit en propre

---

<sup>72</sup> Un ouvrier européen travaille environ 1.700 heures par an, mais cela peut varier des semaines où il fait 45 heures, lors de la haute conjoncture, et d'autres où il doit se contenter de 35 heures, au moment des baisses de la demande.

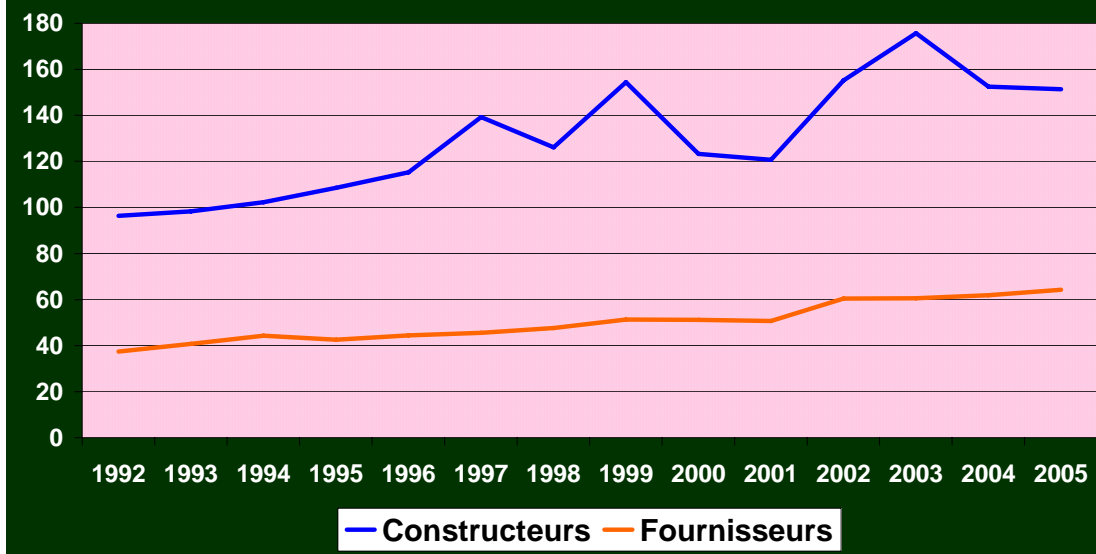
comme richesse marchande par l'entreprise<sup>73</sup>. Il permet une évaluation de l'augmentation de la productivité. Le second porte sur la part du cash flow brut d'exploitation dans la valeur ajoutée totale. Cette dernière comprend en gros les coûts salariaux, qui vont aux travailleurs, et ce cash flow, qui est réparti sur différents postes : le paiement des charges financières aux banques et autres créanciers, l'impôt des sociétés qui va à l'Etat et le profit d'entreprise qui reste au sein de la firme (et qui est soit distribué aux actionnaires et aux administrateurs, soit placé dans les réserves)<sup>74</sup>. Les évolutions distinguent le cas des constructeurs de celui des équipementiers.

---

<sup>73</sup> La valeur ajoutée est formellement la différence entre le chiffre d'affaires et le coût des biens et services payés pour produire la marchandise. L'addition des valeurs ajoutées des entreprises et administrations forme le PIB, produit intérieur brut.

<sup>74</sup> Voir annexe 2.

**Graphique 5. Evolution de la valeur ajoutée par heure ouvrée dans l'industrie automobile américaine 1992-2005 (en dollars)**

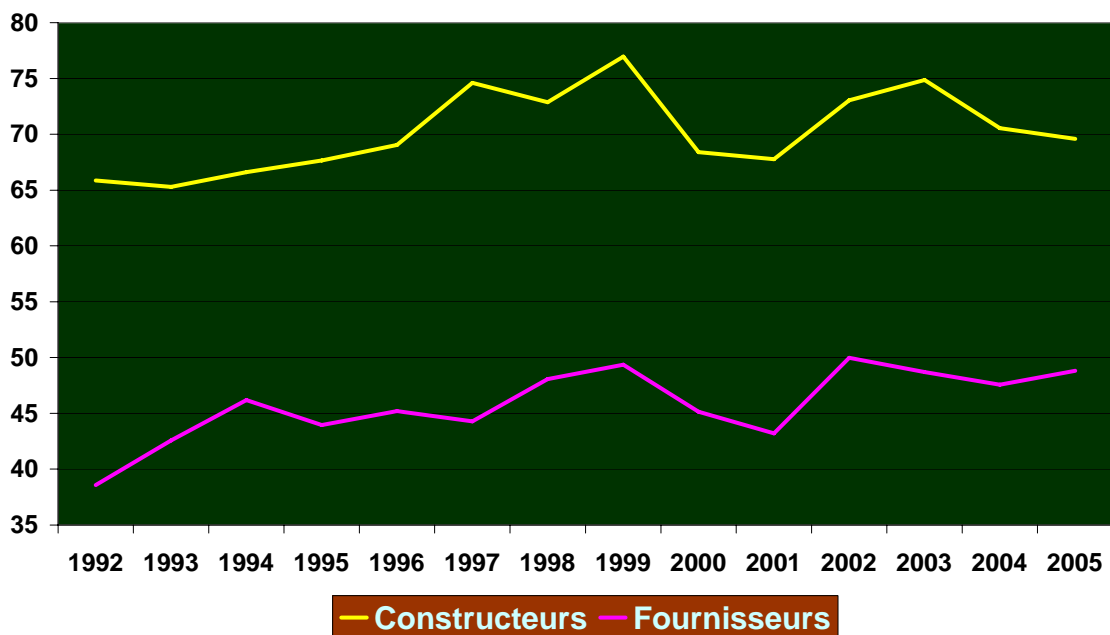


Source : calculs propres à partir de US Census Bureau, Statistics for Industry Groups and Industries, Annual Survey of Manufactures, différentes années.

Note : il y a une rupture de série en 1997, ce qui peut affecter quelque peu le résultat.

Sur ce premier graphique, on observe d'abord une croissance qui atteint un premier apogée en 1999. Ensuite, il y a un coup d'arrêt avec la crise qui débute fin 2000. La courbe repart à la hausse pour parvenir à une création de richesse de 176 dollars par heure en 2003. Puis, il y a une nouvelle baisse. En revanche, les fournisseurs connaissent une hausse presque permanente.

**Graphique 6. Evolution de la part du cash flow brut d'exploitation dans la valeur ajoutée de l'industrie automobile américaine 1992-2005 (en %)**



Source : voir graphique précédent.

On remarque une sinuosité assez similaire sur le second graphique. De nouveau, la courbe part à la hausse pour les constructeurs jusqu'en 1999, avec une chute en 2000-2001 suivie d'une nouvelle élévation en 2002-2003 pour, enfin, aboutir à un tassement les deux dernières années. Ici, l'évolution des sous-traitants suit celle des multinationales automobiles.

On notera également l'écart important entre les deux niveaux, celui des géants et celui des équipementiers. La valeur ajoutée est plus importante chez les premiers et la part qui revient au cash flow l'est également. Cela est dû à la pression constante exercée par les constructeurs pour rapatrier les gains obtenus chez les fournisseurs. D'abord, ces bénéfices sont incorporés dans la valeur ajoutée des constructeurs. Ensuite, elle est injectée dans le cash flow, c'est-à-dire ce qui revient en gros aux capitalistes.

D'une façon générale, on observe une élévation de la productivité. Sur la période de 1992 à 2005, la valeur ajoutée des constructeurs gagne 57% et celle des sous-traitants 71%. Ces résultats profitent, en premier lieu, à l'amélioration de la part qui va aux bénéfices de l'entreprise et aux autres formes de capital: elle passe de 65,8% en 1992 à 69,6% en 2005 pour les constructeurs, en passant par un pic de 76,9% en 1999, au plus fort de la croissance américaine ; elle s'élève de 38,6% en 1992 à 48,8% en 2005 pour les sous-traitants.

Cela signifie qu'un accroissement de la productivité est demandé aux salariés. D'où hausse de la valeur ajoutée par heure travaillée. Cette croissance profite au capital de façon générale, qui peut dès lors accumuler. Mais la crise arrivant, la guerre des prix se fait plus intense, détruisant de la valeur et entraînant une baisse de la valeur ajoutée par heure ouvrée<sup>75</sup>. Entre 1999 et 2001, les constructeurs voient une réduction de celle-ci de 33,7 dollars. Soit plus de 20%. En analysant l'évolution des prix pour isoler la part de l'augmentation réelle, on s'aperçoit qu'il y a une augmentation des prix qui s'élève à 17% jusqu'en 1996 (par rapport à 1992). Ensuite, il y a une stabilisation jusqu'en 2001. Enfin, par la suite, il y a une baisse de près de 25%. Cela ne change pas fondamentalement le tableau. Il y a une hausse de la valeur réelle jusqu'en 1999, une chute en 2000 et 2001. Mais, ensuite, dans les années qui suivent, l'augmentation de la valeur réelle est encore plus forte: en 2005, la valeur ajoutée réelle par heure ouvrée est de 76% supérieure à celle de 1992 pour les constructeurs et de 92% pour les équipementiers<sup>76</sup>. En outre, cela corrobore la bataille de prix entre multinationales automobiles aux Etats-Unis sur un marché relativement saturé.

Ainsi, la réduction n'est donc pas due à un relâchement de la pression sur les salariés, mais (par) à une guerre des prix soudain plus forte étant donné le ralentissement de l'économie globale. Au contraire, les charges continuent d'augmenter, ce qui pousse à une nouvelle croissance de la valeur ajoutée et une nouvelle élévation de la part attribuée au cash flow brut d'exploitation. Et, ainsi de suite.

---

<sup>75</sup> Le chiffre d'affaires diminue relativement aux coûts des biens et services. Ce qui est compatible avec le fait que la valeur ajoutée par heure ne baisse quasiment pas chez les fournisseurs. Le chiffre d'affaires des constructeurs passe de 256 milliards de dollars en 1999 à 245 milliards en 2005.

<sup>76</sup> Calculs sur base des données fournies sur la valeur ajoutée par industrie par le Survey Of Current Business, différentes années.

De fait, lorsqu'on reprend les politiques suivies par les constructeurs, on observe cette chasse permanente aux coûts, liée à cette volonté de gagner des parts de marché ou de ne pas en perdre. Ainsi, dans le cadre de son contrat 2009, Renault pointe explicitement la diminution des coûts dans tous les domaines. Ainsi, les coûts des achats (soit la pression sur les sous-traitants et donc sur leurs salariés) devront baisser de 14% en trois ans. Et les coûts de fabrication de 12% sur quatre ans, *"essentiellement par l'amélioration de la productivité et l'augmentation du taux d'utilisation des capacités de production"*, précise la direction.<sup>77</sup> Autrement dit, une charge de travail supplémentaire, d'une part, et des équipes de nuit et de week-end renforcées pour faire tourner l'outil le plus longtemps possible. A Flins, une troisième équipe est introduite pour le travail de nuit.<sup>78</sup>

Le retour à une rentabilité maximale est dans la ligne de mire de la direction de Renault : *"En effet, la marge opérationnelle des grands constructeurs s'établit en moyenne à 3,6% du chiffre d'affaires en 2005. Il y a d'un côté les "gagnants", ceux qui réalisent des profits supérieurs à 6% et croissent en parts de marché. De l'autre, ceux qui détruisent de la valeur, en réalisant un profit inférieur à 2%, et perdent des parts de marché. Renault se trouve dans une position médiane. Depuis 1999, ses résultats oscillent entre ces deux groupes. L'ambition du plan est d'ancrer durablement Renault du côté des gagnants"*.<sup>79</sup> Ceci avec comme objectif non d'en faire profiter les salariés de la firme au losange, mais les actionnaires, puisque le dividende est prévu de passer de 1,8 euro par action en 2005 à 4,5 en 2009.<sup>80</sup>

On pourrait reprendre presque à l'infini les mêmes stratégies élaborées chez les autres constructeurs. On se limitera donc à l'exemple de Volkswagen, que l'on a détaillé.

### 4.3. La conquête de l'Est

S'ajoute à cela la ruée vers l'Est. En effet, si la règle dans le secteur est de produire dans la zone continentale, cela n'empêche nullement d'y trouver les conditions de travail qui seront celles se rapprochant du Tiers-monde. Or, avec le renversement du socialisme en URSS et en Europe de l'Est, s'est ouvert un vaste réservoir de travailleurs qui peuvent être embauchés à des conditions de salaire et de travail dégradées, malgré leur bon degré de formation.

C'est une aubaine pour les constructeurs qui s'y précipitent comme le montrent les tableaux 15 et 16. L'essentiel des capacités acquises par les firmes européennes se situe dans la partie orientale: Skoda et l'ancienne Trabant pour VW, l'ancienne Wartburg pour Opel (GM), FSM pour Fiat. Et sur 25 usines installées depuis 1991, 12 se situent dans les anciennes régions du Comecon<sup>81</sup>. Dont les cinq dernières. Selon Ferdinand Dudenhöffer du Centre for Automotive Research à Gelsenkirchen, l'usine créée à Leipzig par BMW en 2005 est considérée par les

---

<sup>77</sup> Renault, op. cit., p.107.

<sup>78</sup> Renault, rapport annuel 2005, p.39.

<sup>79</sup> Renault, Document de référence 2005, p.104.

<sup>80</sup> Renault, op. cit., p.105.

<sup>81</sup> La zone économique organisée par l'URSS en Europe de l'Est.

experts comme la dernière unité importante d'assemblage installée en Europe de l'Ouest.<sup>82</sup> En réalité, elle est même située dans l'ex-Allemagne de l'Est.

Il faut dire que les coûts salariaux sont effectivement très inférieurs. C'est ce que montre le tableau 30.

**Tableau 30. Coût de la main-d'œuvre par salarié dans les principaux pays de l'Union européenne (en milliers d'euros)**

	Euros	Niveau
Allemagne	61.700	100
Belgique	51.900	84
Suède	50.900	82
France	46.700	76
Autriche	45.700	74
Grande-Bretagne	44.100	71
Pays-Bas	42.800	69
Italie	35.700	58
Espagne	35.000	57
Portugal	19.600	32
Hongrie	12.600	20
Tchéquie	10.600	17
Slovaquie	9.100	15
Pologne	8.300	13
Roumanie	3.500	6

Source : Eurostat : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/>.

Ainsi, si ces "salaires" sont de moitié inférieurs en Italie et en Espagne par rapport à l'Allemagne, ils sont d'un cinquième, voire moins, en Europe de l'Est. Jusqu'à 6% en Roumanie, le pays où Renault produit sa nouvelle petite voiture, la Logan.

Il est certain que les "coûts salariaux" ne sont pas tout. Normalement, il faudrait calculer les coûts par unité produite, incluant la productivité.<sup>83</sup> Néanmoins, l'avantage de certaines nations orientales est tel que même en tenant compte de celle-ci, elles "coûtent" moins cher. D'où la multiplication des installations en Tchéquie et en Slovaquie. Cette dernière nation est d'ailleurs en passe de détrôner la Belgique comme pays assemblant le plus de voitures par habitant.

Depuis 1995, les constructeurs et principaux fournisseurs ont injecté plus de 24 milliards de dollars dans des usines à l'Est et en Turquie. On estime que l'actuelle capacité de production de 2,3 millions de véhicules passera à 3,8 millions en 2010. Soit environ 20% de la production de l'Ouest.<sup>84</sup>

<sup>82</sup> The Economist, 18 février 2006, p.36.

<sup>83</sup> On peut sans doute estimer que la productivité des salariés belges et français est environ le double en moyenne de celles des ouvriers italiens, espagnols, portugais et britanniques (European Commission, European competitiveness report 2004, p.196).

<sup>84</sup> Business Week, 25 juillet-1<sup>er</sup> août 2005, p.50.

L'existence de ces unités accroît la pression sur l'ensemble du secteur. En effet, les constructeurs tirent argument de ce marché potentiel et porteur pour créer des installations. Mais, mais... les ventes ne suivent pas, comme l'indique le tableau suivant.

**Tableau 31. Immatriculations des voitures particulières en Europe de l'Est en 2000 et 2005 (en unités)**

	2000	2005
Europe Est	971.832	964.915

Source : CCFA, L'industrie automobile française. Analyse et statistiques, 2006, p.55.

Note : l'Europe de l'Est est composée de l'Estonie, de la Hongrie, de la Lettonie, de la Lituanie, de la Pologne, de la Roumanie, de la Slovaquie, de la Slovénie et de la Tchéquie.

Les immatriculations stagnent à moins d'un million pour ces pays, aujourd'hui "intégrés" dans l'Union européenne. Il n'a pas fallu longtemps aux multinationales automobiles pour exporter une bonne partie de la production de l'Est vers les zones occidentales.

Mais le problème se corse. Lorsque la conjoncture se dégrade, les ventes globales sur le continent n'augmentent pas. C'est quasi le cas pour l'Europe de l'Ouest. Le constructeur se trouve dès lors en difficulté et, jugeant son parc industriel trop important, va rationaliser. Traduction: se débarrasser de l'une ou l'autre usine. Il est évident que le choix ne se portera pas sur une unité flambant neuve installée parfois à grands frais, mais sur un site moins moderne, largement amorti, où les salariés majoritairement plus âgés ne peuvent tenir les cadences de plus en plus infernales du secteur.

#### 4.4. La valse des restructurations

La multinationale qui ne parvient pas à tenir le rythme de l'industrie devra restructurer à grande échelle. Certains l'espèrent de tout cœur, car cela mettrait le niveau des capacités plus en adéquation avec la demande.

Ainsi, récemment, le PDG de Valeo, l'équipementier français, Thierry Morin, lance : *"Cette fois, les constructeurs automobiles sont dos au mur, il semble qu'enfin on va s'attaquer au problème des surcapacités de production automobiles dans le monde qui avoisinent 20 millions d'unités. Je vois maintenant quelques bonnes décisions, notamment des fermetures d'usines dans des pays à coûts élevés".*<sup>85</sup> Ces fameux sites "trop chers", il les situe en Europe de l'Ouest: en France, en Italie, en Espagne. Mais on pourrait ajouter en Grande-Bretagne, au Portugal, en Belgique...

Si cela réjouit ce patron, il en va tout autrement pour les travailleurs, qui subissent de plein fouet ces restructurations, après avoir tout donné pour "leur" entreprise. Cela pend au nez de tous les constructeurs.

---

<sup>85</sup> AFP, 21 avril 2006.

De 1980 à 1995, les constructeurs américains ont fermé 30 usines d'assemblage et de composants en Amérique du Nord.<sup>86</sup> Et cela continue aujourd'hui, avec 16 usines menacées chez Ford. Les capacités doivent être réduites de 26%<sup>87</sup> et cela coûtera au moins 30.000 emplois. Ford ne s'attend pas à redevenir bénéficiaire avant 2009.<sup>88</sup> DaimlerChrysler a constitué un groupe d'experts pour examiner comment réduire les coûts moyens d'une voiture Chrysler aux Etats-Unis de 1.000 dollars.<sup>89</sup> Quant à General Motors, il se lance dans une opération pour supprimer 12 usines et 35.000 postes en Amérique du Nord. Le but est d'économiser à terme 5 milliards de dollars.<sup>90</sup> Au total, on s'attend à une perte de 75.000 emplois aux Etats-Unis.

En Europe, le même processus est en place. Le premier grand choc de fermeture a été celui de l'usine de Renault à Vilvorde, annoncée en février 1997. C'est à ce moment que l'ampleur de la crise et des restructurations a émergé dans le secteur. Louis Schweitzer exprime alors le raisonnement d'un patron coincé dans la logique des surcapacités structurelles : *"La part de marché de Renault en Europe est de l'ordre de 10 à 11%. Elle est stable depuis une dizaine d'années. L'écart de marché européen, par rapport aux prévisions communes faites en 1991, représente pour Renault en Europe 200.000 véhicules. L'usine de Vilvorde fabrique 140.000 véhicules par an"*.<sup>91</sup> Et il ajoute : *"Renault a un système de production trop dispersé. Nous avons trop de petites usines et un croisement modèles-usines qui génère des surcoûts. Nous avons un problème de stratégie industrielle. La raison première de la fermeture, c'était de corriger cela"*.<sup>92</sup> Il décide alors de supprimer Billancourt, l'usine historique, mais qui avait déjà été en grande partie démantelée, Setubal, une ligne de montage à Valladolid et l'unité de Vilvorde.

Celle-ci avait été donnée en exemple aux salariés des autres usines pour sa flexibilité. De fait, depuis 1993, elle fonctionnait sur la base de deux équipes de neuf heures par jour, susceptibles d'alterner des semaines de trois, quatre ou cinq jours de production en fonction de la demande. Cette performance a incité la direction à demander des choses similaires aux autres unités. Une fois celles-ci introduites, le site de Vilvorde n'était plus nécessaire, il pouvait être fermé. Danielle Kaisergruber du cabinet d'expert Bernard Brunhes, chargé par le gouvernement de Lionel Jospin de justifier la décision de la direction, écrit fin juin 1997 (quand tout est joué) : *"Les salariés de Vilvorde peuvent avoir le sentiment d'avoir longtemps fourni les innovations, les bonnes idées aux autres usines, pour ensuite apparaître comme moins performants"*.<sup>93</sup> Cela ne les a, en effet, pas empêchés d'être finalement jetés et d'être ainsi bien remerciés.

---

<sup>86</sup> Analyse Auto, op. cit., p.32.

<sup>87</sup> Global Insight, 19 septembre 2006 : <http://www.globalinsight.com/SDA/SDADetail6936.htm>.

<sup>88</sup> Global Insight, 31 octobre 2006 : <http://www.globalinsight.com/SDA/SDADetail7338.htm>.

<sup>89</sup> Global Insight, 20 octobre 2006 : <http://www.globalinsight.com/SDA/SDADetail7249.htm>.

<sup>90</sup> Global Insight, 17 juillet 2006 : <http://www.globalinsight.com/SDA/SDADetail6366.htm>.

<sup>91</sup> Déclaration de Louis Schweitzer au comité européen, séance extraordinaire, 11 mars 1997, reprise dans Stan Van Hulle et Tony Van Gorp, *Le choc Renault Vilvorde*, éditions EPO, Bruxelles, 1998, p.49.

<sup>92</sup> *La Libre Belgique*, 27 mars 1997.

<sup>93</sup> Danielle Kaisergruber, "Rapport au conseil d'administration de Renault sur les mesures envisageables pour compenser les surcoûts liés aux structures de production de Renault", Bernard Brunhes Consultants, 27 juin 1997, p.21.

C'est une constante. Fin des années 90, la direction de Ford établit un constat identique à celui de Renault : *"En 1999, Ford Europe avait la capacité de produire 2,2 millions de véhicules, mais ne pouvait en vendre que 1,65 millions"*. Nick Scheele, le président de Ford Europe, précise : *"En prenant des mesures agressives pour améliorer notre volume de ventes, pour accroître le nombre de nouveaux produits introduits, pour regagner des parts sur nos principaux marchés et pour capitaliser pleinement les opportunités de croissance sur les marchés d'Europe centrale et orientale, nous allons de l'avant. Néanmoins, même dans nos projections les plus optimistes, nous ne nous attendons pas à vendre plus de deux millions de voitures par an à court ou à moyen terme. Avec les actions que nous allons entreprendre pour améliorer l'efficacité et la flexibilité de la production qui contribueront aussi à accroître nos capacités, nous aurons l'équivalent d'une usine à pleine capacité en trop par rapport à ce dont nous avons besoin pour rencontrer la demande"*.<sup>94</sup> Ce sera l'usine historique de Dagenham à Londres, arrêtée début 2002.

Cela ne suffit pas. La direction de Ford envisage la fermeture aussi du site de Genk. Mais elle se ravise : *"Le coût du transfert de la production de Genk vers une autre usine était prohibitif"*.<sup>95</sup> Néanmoins, en octobre 2003, elle décide d'arrêter la production de la Transit pour l'assembler en Turquie, intégrée dans le système productif européen et offrant des coûts salariaux bien moindres. Cela coûtera 3.000 emplois directs au Limbourg, sans compter les conséquences pour les fournisseurs.

A GM Europe également, les restructurations sont à l'ordre du jour. La fermeture de l'usine d'Azambuja au Portugal est annoncée pour la fin 2006, laissant sur le carreau quelque 1.200 salariés. La troisième équipe de l'unité d'Ellesmere Port, près de Liverpool, est abandonnée. Cela coûte 900 postes.<sup>96</sup> Le chef du conseil européen des employés de GM, Klaus Franz, affirme qu'au total 30.000 emplois pourraient être menacés en Europe.<sup>97</sup>

A Fiat, durement touché par la concurrence, début 2002, la direction annonce la réduction d'un tiers de son personnel italien, soit environ 12.000 personnes. C'est *"la compression des effectifs la plus drastique depuis 1980"*.<sup>98</sup> Deux sites doivent être "radiés": celui d'Arese, près de Milan, qui produit des Alfa Romeo, et celui de Termini Imerese en Sicile (toujours ouvert grâce à la lutte des travailleurs sur place).

Les conséquences de ces restructurations apparaissent dans le tableau suivant.

---

<sup>94</sup> Ford News, 12 mai 2000. <http://media.ford.com>.

<sup>95</sup> Ford News, 12 mai 2000. <http://media.ford.com>.

<sup>96</sup> Global Insight, 18 mai 2006 : <http://www.globalinsight.com/SDA/SDADetail5916.htm>.

<sup>97</sup> Global Insight, 20 juin 2006 : <http://www.globalinsight.com/SDA/SDADetail6173.htm>.

<sup>98</sup> Adelheid Hege, "La crise de Fiat et l'avenir de l'emploi industriel", Chronique internationale de l'IRES, n°80, janvier 2003, p.3 : <http://www.ires-fr.org/files/publications/chronique%20internationale/chroniqueires.htm>.

**Tableau 32. Evolution de l'emploi chez certains constructeurs 1995-2005 (en unités)**

	1995	2000	2005	95-00	00-05	95-05
<b>GM Amérique Nord</b>	255.000	213.000	173.000	-42.000	-40.000	-82.000
<b>GM Europe</b>	103.000	89.000	63.000	-14.000	-26.000	-40.000
<b>Ford Europe</b>	136.068	132.528	115.000	-3.540	-17.528	-21.068
<b>Chrysler</b>	126.000	121.027	83.130	-4.973	-37.897	-42.870
<b>Fiat Auto</b>	114.386	74.292	46.705	-40.094	-27.587	-67.681

Source : GM, Ford et Fiat, rapport annuel, différentes années.

Note : le chiffre de 1995 de Ford incorpore Volvo, à l'époque indépendante.

La diminution des effectifs est sensible dans les cinq situations relevées ci-dessus. En Amérique du Nord, GM perd 82.000 emplois en dix ans, Chrysler en supprime près de 43.000. En Europe, Ford (en comptant Volvo Cars lorsque celui-ci était indépendant) en élimine 21.000, dont 17.000 sur les cinq dernières années. GM en est à 40.000 postes. Fiat Auto a réduit son personnel de près de 68.000 unités.

En matière de restructuration, on peut établir le tableau suivant, avec les mesures majeures annoncées depuis 2002. Il est certainement incomplet, mais représentatif.

**Tableau 33. Liste des usines fermées et des principaux plans de restructuration en Europe depuis 2002**

Année	Usine	Firme	Pertes d'emploi
2002	Arese	Fiat	750
2002	Italie	Fiat	8.100
2002	Saab Suède	GM	1.250
2002	Dagenham	Ford	1.400
2003	Romorantin	Matra	1.226
2003	Allemagne	Ford	1.700
2003	Genk	Ford	3.000
2004	Allemagne	GM	10.000
2004	Allemagne	Mercedes	1.100
2005	Longbridge	Rover	6.000
2005	Jaguar Coventry	Ford	1.100
2005	Volvo Suède	Ford	1.000
2005	Allemagne	Mercedes	8.500
2005	Allemagne	Ford	1.300
2006	Usines allemandes	VW	20.000
2006	Nedcar	Mitsubishi	500
2006	Ellesmere Port	GM	900
2006	Azambuja	GM	1.200
2006	Ryton	PSA	2.300
2006	Allemagne	Mercedes	3.200
2006	Europe	PSA	10.000
2006	Espagne	Renault	1.300
2006	Forest	VW	3.000

Source : sur base de L'Usine nouvelle, 30 novembre 2006, p.41, et European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, European Restructuring Monitor : [www.emcc.euroworkingconditions.eu.int/erm](http://www.emcc.euroworkingconditions.eu.int/erm).

On peut donc estimer à 86.000 les postes de travail qui ont été supprimés (ou qui doivent l'être) en Europe de l'Ouest. Et il ne s'agit, ici, que d'emplois directs.

Ajouter l'Europe de l'Est qui a dû subir de lourdes restructurations lors de la transition vers le capitalisme. Volkswagen ne reprend que 1.250 salariés de l'ancienne usine Trabant à Mosel qui en comptait 7.000. En 2005, malgré l'accroissement de la production, il n'y a toujours que 6.200 postes. De même, GM n'accepte que 1.000 des 10.000 anciens de Wartburg à Eisenach. L'usine n'embauche que 1.900 travailleurs. Même en comptant 6.000 emplois créés en tout, c'est moins qu'à l'époque socialiste. Et que dire de Renault, lorsqu'il reprend Dacia en Roumanie en 1999. Il y avait alors 28.800 salariés pour une production de 86.000 voitures par an. En 2005, ils ne sont plus que 11.934 pour fabriquer 172.000 véhicules.

Dans ces restructurations, il n'est pas inintéressant de relever que les usines installées (pendant ou en vue de l'accession à l'Union européenne du Portugal et de l'Espagne) dans la péninsule ibérique sont aujourd'hui menacées au profit des sites de l'Est. Ainsi, le miracle des "nouveaux venus" dans la communauté économique pourrait se concrétiser au détriment des "anciens nouveaux". Voilà de quoi ajouter un peu de sel dans le débat sur l'élargissement européen.

#### 4.5. Le cas VW

Volkswagen n'échappe pas au maelström. Les opinions des spécialistes sur le constructeur allemand se résument généralement à ce constat: les coûts, trop élevés par rapport à la concurrence, sont répercutés sur les prix. Les usines allemandes (Wolfsburg, Emden, Kassel, Dresde, Mosel, Hanovre, Braunschweig) sont souvent épinglées : elles ne tournent pas à pleine capacité ; elles sont chères.

Déjà en 1993, se pose le problème des "sureffectifs" à l'arrivée au poste de président de Ferdinand Piëch, le petit-fils de Ferdinand Porsche. Celui-ci estime à 30.000 les emplois de trop en Allemagne. Mais cela coûterait cher en indemnités de rupture s'il fallait les licencier. Son directeur du personnel, Peter Hartz, propose de réduire le temps de travail à 28,8 heures par semaine, mais avec une diminution relativement proportionnelle du salaire.<sup>99</sup> La flexibilité est également massivement introduite. Les usines tournent en trois équipes et il est possible de pousser des pointes hebdomadaires de 38 heures et 50 minutes. La direction peut même exiger le travail durant douze samedis par an.

En même temps, Ferdinand Piëch lance une "politique des plates-formes". Elle vise à faire partager l'essentiel des composants entre différents modèles de voitures, y compris entre marques, n'assurant la diversité des automobiles que sur l'aspect extérieur ou sur ce qui est visible par le client. Ainsi, comme l'affirme le président Piëch : *"En 1990, Volkswagen produisait 22 modèles sur 22 plates-formes."*

---

<sup>99</sup> Il s'agit surtout d'augmentations prévues qui ne seront pas accordées. Il est bon de préciser aussi que Volkswagen ne fait pas partie de la négociation du métal en Allemagne. Il a ses propres accords.

*A l'avenir nos 67 modèles seront produits à partir des 11 modules*".<sup>100</sup> En fait, il y a quatre grands ensembles : celui de la Polo, de la Golf, de la Passat et du haut de gamme.

En 1999, devant une concurrence qui ne diminue pas, la direction invente un nouveau système: pour produire un nouveau minibus à Wolfsburg, elle engagera 5.000 travailleurs à 5.000 deutsche marks par mois (soit environ 2.556 euros). Ces salariés ne feraient pas partie de la multinationale en tant que telle, ils seraient engagés par Auto 5000 GmbH, une filiale de VW. Mais les négociations avec IG Metall échouent, malgré les menaces de délocalisation. Elles seront conclues seulement en août 2001. Le salaire mensuel est réduit à 4.500 deutsche marks, soit 2.301 euros (un bonus minimal de 3.068 euros par an s'y ajoute). On en retiendra que les nouveaux venus devront travailler de façon flexible, à une moyenne annuelle de 35 heures (soit davantage que les ouvriers de VW même) et avec des pointes pouvant aller jusqu'à 42 heures par semaine. Ils travaillent dix samedis par an. En outre, ils devront consacrer 15 heures de leur temps libre à la formation professionnelle. La direction allemande introduit ainsi une segmentation au sein de ses effectifs productifs et, donc, à leur mise en concurrence. L'accord spécifie en outre que les nouveaux embauchés ne pourront postuler chez VW par la suite.

En 1996, Ferdinand Piëch déclare à propos de son groupe à l'échelle mondiale : *"Quand nous avons fait notre inventaire, il apparut que notre capacité de production n'est pas de 3,6 millions de véhicules comme généralement admis, mais en réalité proche des 5 millions. Ce qui est plus que suffisant pour les années prochaines"*.<sup>101</sup>

Ce qui sauve Volkswagen est son gain de parts de marché. Il peut faire face aux surcapacités parce qu'il peut vendre davantage. Mais ces parts sont obtenues de façon inégale, comme le montre le tableau 34.

**Tableau 34. Evolution de la part de marché des différentes marques du groupe Volkswagen en Europe occidentale 1990-2006 (en %)**

	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Audi</b>	2,7	3,1	3,3	3,6	3,8	3,8	3,8	4,2	4,3
<b>Seat</b>	2,3	2,4	2,9	2,7	2,6	2,7	2,6	2,5	2,5
<b>Skoda</b>	0,2	0,5	1,5	1,7	1,7	1,7	1,7	1,9	2,1
<b>Volkswagen</b>	10,4	10,7	11,0	10,8	10,3	10,0	9,9	10,3	11,0
<b>Total VW</b>	15,7	16,8	18,7	18,9	18,4	18,2	18,1	18,9	19,9

Source : ACEA.

Ce sont surtout les ventes des Audi et Skoda qui augmentent. Sur les trois dernières années, le département Audi (qui comprend aussi Seat) assure 75% du bénéfice d'exploitation venant de l'automobile (contre 25% pour Volkswagen même). Alors qu'il ne vend environ qu'un tiers des véhicules du groupe : 1,2 million sur 4,8 millions de voitures vendues.<sup>102</sup>

<sup>100</sup> Le Monde, 2 décembre 2000.

<sup>101</sup> Analyse Auto, op. cit., p.4.

<sup>102</sup> Volkswagen AG, Rapport annuel 2005, p.37.

La direction veut donc aller plus loin<sup>103</sup>. Dans l'accord social de 2004, les nouveaux engagés peuvent l'être à un salaire mensuel de 8% moindre que le contrat de base et pour effectuer 35 heures par semaine. Cela peut représenter une réduction totale de 24% du salaire horaire.<sup>104</sup> Sans compter le personnel des agences de service de la ville de Wolfsburg qui travaille sur le site et qui gagne environ 40% de moins que leurs collègues de l'assemblage, c'est une vaste stratégie de segmentation et de mise en concurrence des travailleurs qui est organisée en Allemagne.

En 2004 également, la direction lance le plan ForMotion qui a pour but d'obtenir un bénéfice avant impôt de 5,1 milliards d'euros en 2008. Pour cela, le président exécutif Pischetsrieder (en charge depuis 2000) prévoit une réduction des coûts du travail de quelque 2,6 milliards de dollars par an (soit 2 milliards d'euros). Car il faut pouvoir dégager des fonds pour investir dans la division automobile: 24,7 milliards d'euros jusqu'à la fin 2009, soit environ 8 milliards par an.<sup>105</sup> De ce montant, 10,7 milliards doivent être dépensés en Allemagne même.

C'est en application de ce programme qu'est prévue la suppression de 20.000 emplois en Allemagne. Il faut, selon la direction, réduire le coût unitaire de production de la Golf de 1.020 euros et celui de la Polo de 2.000 euros.<sup>106</sup> Il s'agit de diminuer le prix de la Golf pour qu'elle puisse être exportée de façon rentable aux Etats-Unis, marché considéré comme essentiel par la direction.<sup>107</sup> Rappelons qu'une Polo se vend environ 9.000 euros (avant taxes) et une Golf 13.000 euros environ. Pour cela, le temps de travail est allongé à 33 heures par semaine dans les unités allemandes, sans contrepartie salariale.

Mais est-ce suffisant ? Non, apparemment. Skoda annonce en mai 2006 une diminution des effectifs de 2.800 personnes. *"Volkswagen a perdu la rente de situation dont il bénéficiait dans les années 1990 avec ses moteurs TDI et sa forte image de qualité. BMW ou Mercedes peuvent encore pratiquer ces prix élevés (environ 10% de plus), mais plus Volkswagen. (...) Le fait est moins connu, mais la rentabilité de la marque VW a longtemps été poussée par les bénéfices réalisés en Chine"*.<sup>108</sup> Or, le marché chinois devient plus concurrentiel. VW, leader, y perd des parts de marché et de l'argent (88 millions d'euros en 2005 pour la zone Asie-Pacifique<sup>109</sup>).

---

<sup>103</sup> Depuis la fin des années 90, Volkswagen se base sur un système d'évaluation nommé EVA : Economic Value Added (valeur ajoutée économique). Cela consiste à analyser les investissements et les résultats de ceux-ci par rapport à un profit moyen de référence. Le jeu consiste à obtenir une performance supérieure à ce dernier (Voir Volkswagen AG, Financial Control System of Volkswagen Group, Octobre 2003 : [http://www.volkswagen-ir.de/fileadmin/vw-ir2/dokumente/berichte/andere/Finanzielle\\_Steuerungsgr\\_en\\_English.pdf](http://www.volkswagen-ir.de/fileadmin/vw-ir2/dokumente/berichte/andere/Finanzielle_Steuerungsgr_en_English.pdf)).

<sup>104</sup> Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski, Christina Teipen, "Changing Work and Employment Relations in German Industries – Breaking Away from the German Model ?", WZB Discussion paper, SP III 2006-302, 2006, p.26 : <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2006/iii06-302.pdf>.

<sup>105</sup> Global Insight, 20 novembre 2006: <http://www.globalinsight.com/SDA/SDADetail7562.htm>.

<sup>106</sup> Global Insight, 19 juin 2006: <http://www.globalinsight.com/SDA/SDADetail6167.htm>.

<sup>107</sup> Business Week, 22 août 2006:

[http://www.businessweek.com/globalbiz/content/aug2006/gb20060822\\_430027.htm?chan=search](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/aug2006/gb20060822_430027.htm?chan=search).

<sup>108</sup> TrendsTendances, 7 décembre 2006.

<sup>109</sup> Volkswagen AG, op. cit., p.190.

Par ailleurs se joue une lutte d'influence entre le clan Pischetsrieder et celui des Porsche, représenté par Piëch (qui s'il n'est plus président exécutif est toujours le président du conseil de surveillance). La famille Porsche accroît sa participation jusqu'à 27,4% et devient nettement le premier actionnaire (quoique la loi réduise cette part à 20% maximum des droits de vote pour chaque propriétaire)<sup>110</sup>. Or, celle-ci préfère une stratégie de compromis avec les syndicats allemands, en saturant les usines outre-Rhin. Les fidèles de Pischetsrieder optent pour une répartition plus "équitable" des charges et surtout en fonction de la rentabilité des sites. Mais ce sont les Porsche qui l'emportent début novembre 2006: Pischetsrieder est poussé à la démission, suivi par le responsable de la marque VW, Wolfgang Bernhard. La restructuration en Belgique et en Espagne peut commencer.

La direction de Volkswagen explicite le transfert de la Golf et la suppression de 4.000 emplois sur le site de Bruxelles de la manière suivante : *"Le marché automobile d'Europe occidentale est largement saturé et confronté à des capacités excédentaires. Les usines de VW en Europe occidentale ne tournent pas à pleine capacité, en dépit d'une augmentation des parts de marché. Les possibilités d'exportations ne peuvent, non plus, être accrues de façon significative, en raison, entre autres, du taux de change du dollar<sup>111</sup> et des taxes douanières aux portes des marchés émergents<sup>112</sup>. Les marchés en expansion dans le futur sont avant tout la Russie, l'Inde et la Chine. VW a dès lors institué une restructuration profonde sur ses sites allemands. L'élément principal en est la réduction de 20.000 postes en Allemagne, ce qui a déjà été appliqué en grande partie. Des mesures supplémentaires de rationalisation sont planifiées"*.<sup>113</sup>

Par le passé, l'usine de Forest avait déjà été sur le siège éjectable. En 1975, il était question de fermer le site, mais en comparant les coûts la direction avait préféré se débarrasser de l'unité d'assemblage de Salzgitter. Le contexte était donc favorable pour introduire toute une série de mesures destinées à accroître la flexibilité et la charge de travail. Une équipe de nuit est établie début 1990. Et, un an plus tard, le nouveau directeur, Jozef-Jules Ackermans signe un accord avec les organisations syndicales de nouvelles méthodes de production: just-in-time, contrôle de la qualité, "teamwork"...<sup>114</sup> Au moment de la politique des plates-formes, l'usine, qui assemblait aussi bien des Golf que des Passat assurant au sein du groupe une flexibilité salubre<sup>115</sup>, perd ce dernier modèle. Elle reçoit en échange des Toledo, puis des Lupo, conçus sur base du même module.

---

<sup>110</sup> Une loi qui devrait changer début 2007. En Allemagne également, on ne peut acquérir plus de 30% sans devoir effectuer une OPA (offre publique d'achat) sur tous les titres.

<sup>111</sup> En baisse par rapport à l'Europe.

<sup>112</sup> La Chine, l'Inde, la Russie, le Brésil...

<sup>113</sup> Volkswagen, "Restructuring of Volkswagen Brussels", Communiqué de presse, 21 novembre 2006 : [http://www.volkswagen-ir.de/fileadmin/vw-ir2/dokumente/inv\\_news/2006/Q4/20061121-Br\\_ssel-engl\\_doc.pdf](http://www.volkswagen-ir.de/fileadmin/vw-ir2/dokumente/inv_news/2006/Q4/20061121-Br_ssel-engl_doc.pdf).

<sup>114</sup> Henri Houben, "La lutte menée par les ouvriers de VW en faveur des 35 heures", L'Année sociale 1991, Bruxelles, 1992, p.91.

<sup>115</sup> Quand les ventes de Golf augmentaient en Europe, l'usine intensifiait la production de ce modèle au détriment de la Passat et inversement. Seulement, en même temps, c'est une spécificité qui garantissait l'avenir de Forest qui a ainsi disparu et a rendu possible sa concurrence directe avec les autres unités du groupe.

Ensuite, la direction vient avec un "Masterplan" en 1995, devant être mis en œuvre dès l'année suivante. Il s'agit d'une application encore plus approfondie des méthodes de Toyota, avec réduction des coûts et augmentation de l'intensification du travail. Les travailleurs n'en sont pas dupes. L'un d'entre eux déclare : *"Les cadences sont intenables ; sur cinq voitures, tu sais en faire quatre correctement, la cinquième, tu laisses filer..."*.<sup>116</sup>

En février 2005, Volkswagen inaugure un parc industriel à côté de l'usine, bénéficiant d'un terrain cédé à un prix intéressant par la Région bruxelloise : l'Automotive Park. Depuis 2000, la direction investit 377 millions d'euros.<sup>117</sup> Ce qui ne l'empêche pas de décider de transférer l'assemblage de la Golf en Allemagne et de restreindre l'emploi à 1.500 postes, au lieu des 5.000 actuels. Ce qui préfigure une fermeture en deux étapes.

Pourtant, depuis 1975, VWB n'a pas connu une seule année de perte. Ceci est un indicateur de la hausse constante de la productivité, car la comptabilité de l'unité belge est entièrement déterminée par la maison mère. En effet, comme les pièces embouties et autres pièces essentielles proviennent de Wolfsburg et que les voitures terminées sont ensuite renvoyées en Allemagne, Volkswagen pratique des comptes fixes annuels pour le paiement de l'assemblage. Si l'usine forestoise parvient à diminuer ses coûts en dessous de ce forfait, elle peut garder cet argent sous forme de bénéfice.<sup>118</sup> Le bénéfice ne montre donc pas la rentabilité de l'entreprise, mais sa capacité à vendre en dessous des prix planifiés. L'année suivante, le gain est incorporé dans le nouveau tarif imposé par Wolfsburg.

L'usine est considérée comme une des plus productives. En tous les cas, elle l'est largement davantage que les unités allemandes. Comme l'écrit le ministre de l'Emploi, Peter Vanvelthoven : *"Les travailleurs de Forest ont fourni d'énormes efforts pendant de nombreuses années pour faire de Forest le deuxième site le plus productif de VW en Europe. Mais la direction VW en Allemagne n'en tient apparemment pas compte"*.<sup>119</sup>

Car pour fermer, il faut choisir le maillon le plus faible. Comme le reconnaît Patrick Chiron, consultant chez Eurostaf : *"Ce n'est pas toujours la logique économique qui décide de la fermeture d'une usine. D'autres paramètres entrent en compte. Au final, c'est la voie la plus facile qui est choisie"*.<sup>120</sup> Même raisonnement pour Philippe Houchon, analyste chez JP Morgan, à propos de la décision de Peugeot de fermer son site anglais de Ryton, près de Coventry : *"La décision de fermer Ryton n'est pas vraiment surprenante. Cette usine est sur la sellette depuis longtemps. Il s'agit du site européen le plus facile à fermer, compte tenu du peu d'hostilités que suscitent en Angleterre les fermetures d'usines"*.<sup>121</sup>

---

<sup>116</sup> Cité dans Stephen Bouquin, La valse des écrous. Travail, Capital et action collective dans l'industrie automobile, éditions Syllepse, Paris, 2006, p.252.

<sup>117</sup> Eric Mayne, "VW Restructuring Pain Spreads to Brussels", Wards Auto, 21 novembre 2006.

<sup>118</sup> En fait, il peut être alors distribué à la maison mère sous forme de dividende.

<sup>119</sup> Peter Vanvelthoven, "Ma semaine à VW Forest", 8 décembre 2006 : [www.petervanvelthoven.be/article.php?id=446](http://www.petervanvelthoven.be/article.php?id=446).

<sup>120</sup> L'Usine nouvelle, 30 novembre 2006, p.40.

<sup>121</sup> Le Figaro, 18 avril 2006.

Ainsi, 3 à 4.000 emplois sont menacés. En outre, 1.400 à 2.300 salariés travaillant dans la sous-traitance sont également dans la tourmente. Déjà, la firme qui fournit les sièges, Johnson Controls, a décidé de se séparer de 231 salariés. On s'oriente vers une production de 84.000 voitures pour 2007 réalisée par 2.200 travailleurs.

Pour la production de l'Audi A1, la direction de VW compare Forest à Mosel, dans l'ancienne Allemagne de l'Est. Or, les coûts de production dans cette unité y sont établis à 32 euros de l'heure, contre 41 euros à Bruxelles. C'est pourquoi la direction veut réduire ceux-ci de 20%. D'où la volonté d'augmenter le temps de travail de 35 à 38 heures par semaine, de recevoir des aides supplémentaires, etc. Et ceci pour assurer l'emploi de quelque 3.000 travailleurs en 2009.<sup>122</sup> Mais à quel statut ? Certains craignent que les ouvriers seraient engagés par Auto 5000, c'est-à-dire à des conditions largement inférieures à celles existantes...<sup>123</sup>

#### 4.6. Conclusions provisoires

Les restructurations ne sont "inévitables" que parce qu'elles résultent du fonctionnement d'un système, basé sur la compétitivité, sur la logique de rentabilité maximale, sur des décisions individuelles de direction d'entreprises se faisant la guerre. Déjà, rien que sur ce point, on pourrait dire que, si une firme est en difficulté, c'est la responsabilité des "généraux". Question corollaire: pourquoi dès lors sont-ce les soldats qui paient la note la plus salée? Mais notre critique est plus large: c'est tout un système, tout un processus, toute une société qui, d'évidence, "tourne fou".

En matière de réduction des coûts, alpha et oméga de la politique "industrielle" des "généraux", on en revient à la citation déjà mise en exergue: *"La raison ultime de toute véritable crise demeure toujours la pauvreté et la limitation de la consommation des masses"*. En effet, la recherche de la compétitivité entraîne une hausse permanente de la productivité, c'est-à-dire produire davantage avec proportionnellement moins d'effectifs. Ainsi, la valeur ajoutée des salariés augmente, comme on l'a vu du graphique 5; mais ceux-ci ne bénéficient pas (ou plus) de cette hausse (graphique 6). En d'autres termes, ils ne peuvent pas absorber la quantité de valeur ajoutée, c'est-à-dire acheter des véhicules au rythme auquel ceux-ci sont injectés sur le marché.

Parallèlement, les gens plus aisés qui vivent soit de leurs rentes financières, soit de leurs rémunérations de dirigeants d'entreprise (ou les deux) consacrent une partie de plus en plus importante de leurs gains aux investissements ou à la spéculation. La baisse relative des revenus des salariés, d'une part, et l'utilisation croissante des fonds à l'investissement ou à la spéculation, d'autre part, entraînent une élévation des capacités de consommation de la population, certes, mais à un rythme moindre que celui avec lequel les capacités de production augmentent. C'est ce qui explique la limitation de la demande, mais non de façon absolue, en face de *"la tendance de la production capitaliste à développer les forces productives"* sans cesse, sans limite.

---

<sup>122</sup> Chambre des Représentants de Belgique, Compte rendu analytique, Séance plénière, jeudi 5 décembre 2006, p.2-3.

<sup>123</sup> Chambre des Représentants de Belgique, op. cit., p.4.

C'est la crise de surproduction. Et le secteur automobile en est un exemple typique. Il est certainement possible d'améliorer le sort des ouvriers de l'industrie. Il n'y a pas de déterminisme sur ce point. Tout n'est souvent qu'une question de rapport de forces. En revanche, enlever les épées de Damoclès qui pèsent sur les salariés en ce qui concerne la concurrence entre eux, la dégradation actuelle de leurs conditions de travail, la précarité accrue des emplois, la flexibilité exigée n'est, manifestement, envisageable que si on change la logique de production capitaliste.

## Bibliographie

- \* Analyse Auto (1997), "Examination of Current and Future Excess Capacity in the European Automobile Industry", European Commission.
- \* Bosch Gerhard (1990), "De 40 à 35 heures, Réduction et flexibilité de la semaine de travail en République fédérale d'Allemagne", Revue internationale du travail, n° 5, p.675 à 693.
- \* Bouquin Stephen (2006), La valse des écrous. Travail, Capital et action collective dans l'industrie automobile, éditions Syllepse, Paris.
- \* Boyer Robert, Charron Els, Jürgens Ulrich & Tolliday Steven (éd.) (1998), Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry, Oxford University Press, New York.
- \* Boyer Robert et Freyssenet Michel (1999), "L'avenir est à nouveau ouvert. Stratégies de profit, formes d'internationalisation et nouveaux espaces de l'industrie automobile", Gérer et Comprendre, n°56, juin, p.21 à 30.
- \* Boyer Robert et Freyssenet Michel (2000), "Le monde qui a changé la machine. Synthèse des travaux du GERPISA", Actes du colloque du GERPISA, 8 au 10 juin.
- \* Bureau international du travail – BIT (2005), Les évolutions de l'industrie automobile qui ont une incidence sur les équipementiers, Rapport soumis aux fins de discussion à la Réunion tripartite sur l'emploi, le dialogue social, les droits au travail et les relations professionnelles dans le secteur de la fabrication du matériel de transport, Genève.
- \* Capgemini & Merrill Lynch (2006), World Wealth Report.
- \* CARS 21 (2005), Final Report, 12 décembre.
- \* Center for Automotive Research – CAR (2003), "Economic Contribution of the Automotive Industry to the US Economy – An Update".
- \* Commission européenne (2001), La politique européenne des transports à l'horizon 2010 : l'heure des choix, Libre blanc.
- \* Commission européenne (2006a), "Une Europe compétitive dans une économie mondialisée. Une contribution à la stratégie européenne pour la croissance et l'emploi", Bruxelles, 4 octobre.
- \* Commission européenne (2006b), Moderniser le droit du travail pour relever les défis du XXIème siècle, Livre vert présenté par la Commission, Bruxelles, 22 novembre.
- \* Coppens François et Van Gastel George (2003), "L'industrie de l'automobile en Belgique : importance de la sous-traitance dans l'assemblage de véhicules automobiles", Banque nationale de Belgique, Working Papers, n°38, juin.
- \* Coriat Benjamin (1990), L'atelier et le robot, éditions Christian Bourgois, Paris.
- \* Coriat Benjamin (1991), Penser à l'envers, éditions Christian Bourgois, Paris.
- \* Coriat Benjamin (1994), L'atelier et le chronomètre, éditions Christian Bourgois, 3ème édition, Paris.
- \* Cusumano Michael (1989), The Japanese Automobile Industry. Technology & Management at Nissan & Toyota, The Harvard University Press, 3rd edition, Cambridge (Massachusetts).
- \* De Banville Etienne et Chanaron Jean-Jacques (1991), Vers un système automobile européen, éditions Economica, Paris.
- \* Dejours Christophe (1998), Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale, éditions du Seuil, Paris.

- \* Dohse Knuth, Jürgens Ulrich & Malsch Thomas (1993), *Breaking from Taylorism. Changing Forms of Work in the Automobile Industry*, Cambridge University Press, Cambridge.
- \* Durand Jean-Pierre (éd.) (1993), *Vers un nouveau modèle productif ?*, éditions Syros, Paris.
- \* Durand Jean-Pierre (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, éditions Seuil, Paris.
- \* Economist Intelligence Unit (2006), *Driven. Are China's car manufacturers ready to compete in the US and Europe ?*, An Economist Intelligence Unit briefing paper sponsored by Roland Berger Strategy Consultants.
- \* Ernst & Young (2006), "China's automotive sector – at the crossroads".
- \* European Commission (2004), *European competitiveness report*.
- \* Florida Richard et Sturgeon Timothy (2000), "Globalization and Jobs in the Automotive Industry", Final Report to the Alfred Sloan Foundation, mars.
- \* Ford Henry (1928), *Ma vie et mon oeuvre*, éditions Payot, 6ème édition, Paris.
- \* Freyssenet Michel & Lung Yannick (1996), "Between Globalization and Regionalization: What is the Future of the Automobile Industry ?", Actes du GERPISA, n°18.
- \* Freyssenet Michel, Mair Andrew, Shimizu Koichi & Volpato Giuseppe (éd.) (1998), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Oxford University Press, New York.
- \* Fruin Mark (1994), *The Japanese Enterprise System. Competitive Strategies and Cooperative Structures*, Clarendon Press, Oxford.
- \* Fucini Joseph & Suzy (1990), *Working for the Japanese. Inside Mazda's American Auto Plant*, The Free Press, New York.
- \* Fujimoto Takahiro (1999), *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*, Oxford University Press, Oxford.
- \* Gandillot Thierry (1992), *La dernière bataille de l'automobile européenne*, éditions Fayard, Paris.
- \* Garrahan Philip & Stewart Paul (1992), *The Nissan Enigma. Flexibility at Work in a Local Economy*, Mansell Publishing Ltd, London.
- \* Gorgeu Armelle et Mathieu René (2005), "L'obsession du flux tendu : les usines d'équipement automobile des parcs industriels fournisseurs", in Linhart Danièle et Moutet Aimée, *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*, éditions La Découverte, Paris.
- \* Graham Laurie (1993), "Inside a Japanese Transplant. A Critical Perspective", *Work and Occupations*, n°2, mai, p.147 à 173.
- \* Greggio Rodolphe (2004), "Essai sur l'histoire de la World Car", Actes du 12<sup>ème</sup> colloque international du GERPISA, 9-11 juin.
- \* Gronning Terje (1992), *Human Value and Competitiveness: On the Social Organization of Production at Toyota Motor Corporation and New United Motor Manufacturing Inc.*, dissertation for the Ph. D. degree, Ritsumeikan University Graduate School of Sociology.
- \* Gronning Terje (1996a), "Recent Developments at Toyota Motor Corporation: The Emergence of a Neo-Toyotism ?", in Ake SANDBERG (ed.), *Enriching Production. Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as Alternative to Lean Production*, Avebury, Aldershot (USA)
- \* Gronning Terje (1996b), "The Emergence and Institutionalization of Toyotism: Subdivision and Integration of the Labor Force at Toyota Motor Corporation 1950s-1970s", draft.

- \* Halberstam David (1986), *The Reckoning*, Avon Books, New York.
- \* Hancké Bob (2000), "European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry", *European Journal of Industrial Relations*, vol. 6, n°1, p.35-59.
- \* Hege Adelheid (2003), "La crise de Fiat et l'avenir de l'emploi industriel", *Chronique internationale de l'IRES*, n°80, janvier.
- \* Hollens Mary, Parker Mike & Slaughter Jane (1993), *Team Concept School*, Labor Notes, Detroit.
- \* Houben Henri (1992), "La lutte menée par les ouvriers de VW en faveur des 35 heures", *L'Année sociale 1991*, ULB, Bruxelles, p.87 à 107.
- \* Houben Henri (1994), "L'Europe automobile à l'heure de la crise économique", *L'Année sociale 1993*, ULB, Bruxelles, p.110 à 124.
- \* Houben Henri (1995), "Les conditions de travail au coeur du conflit Volkswagen à Bruxelles : une conséquence des nouvelles organisations de la production ?", *L'Année sociale 1994*, ULB, Bruxelles, p.49 à 55.
- \* Houben Henri (1998), "Du fordisme au toyotisme : mythes et réalités", *La Revue nouvelle*, juillet - août.
- \* Houben Henri (2000), "Du fordisme au toyotisme : la voie de la rationalisation du travail", *Contradictions*, n°92.
- \* Hounshell David (1984), *From the American System to Mass Production 1800-1932*, The John Hopkins University Press, Baltimore.
- \* Husson Michel (dir.) (2006), *Travail flexible, salariés jetables. Fausses questions et vrais enjeux de la lutte contre le chômage*, éditions La Découverte, Paris.
- \* Imai Masaaki (1989), *Kaizen, la clé de la compétitivité japonaise*, éditions Eyrolles, Paris.
- \* Jacot Jacques-Henri (éd.) (1990), *Du fordisme au toyotisme ? Les voies de la modernisation du système automobile en France et au Japon*, La Documentation française, Commissariat général du plan, Etudes et recherches, Paris, n° 7-8, février.
- \* Jürgens Ulrich, Krzywdzinski Martin, Teipen Christina (2006), "Changing Work and Employment Relations in German Industries – Breaking Away from the German Model ?", *WZB Discussion paper*, SP III 2006-302.
- \* Kamata Satoshi (1976), *Toyota, l'usine du désespoir*, éditions ouvrières, Paris.
- \* Kaisergruber Danielle (1997), "Rapport au conseil d'administration de Renault sur les mesures envisageables pour compenser les surcoûts liés aux structures de production de Renault", Bernard Brunhes Consultants, 27 juin.
- \* Kenney Martin & Florida Richard (1993), *Beyond Mass Production. The Japanese System and Its Transfer to the US*, Oxford University Press, New York.
- \* Liker Jeffrey (2004), *The Toyota Way*, McGraw-Hill, New York.
- \* Marx Karl (1976), *Le Capital*, 3 livres, éditions sociales, Paris.
- \* Maxcy George (1982), *Les multinationales de l'automobile*, éditions PUF, Paris.
- \* Meyer III Stephen (1981), *The Five Dollar Day. Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company 1908-1921*, State University of New York, Albany.
- \* Min Zhao (2006), "Competitive Strategy of Multinational Enterprises in China : Case Studies of American, European and Japanese Automobile Enterprises", *Actes du 14<sup>ème</sup> colloque international du GERPISA*, 12-13 juin.
- \* Monden Yasuhiro (1994), *Toyota Production System. An Integrated Approach to Just-In-Time*, Institute of Industrial Engineers, 2nd edition, London.

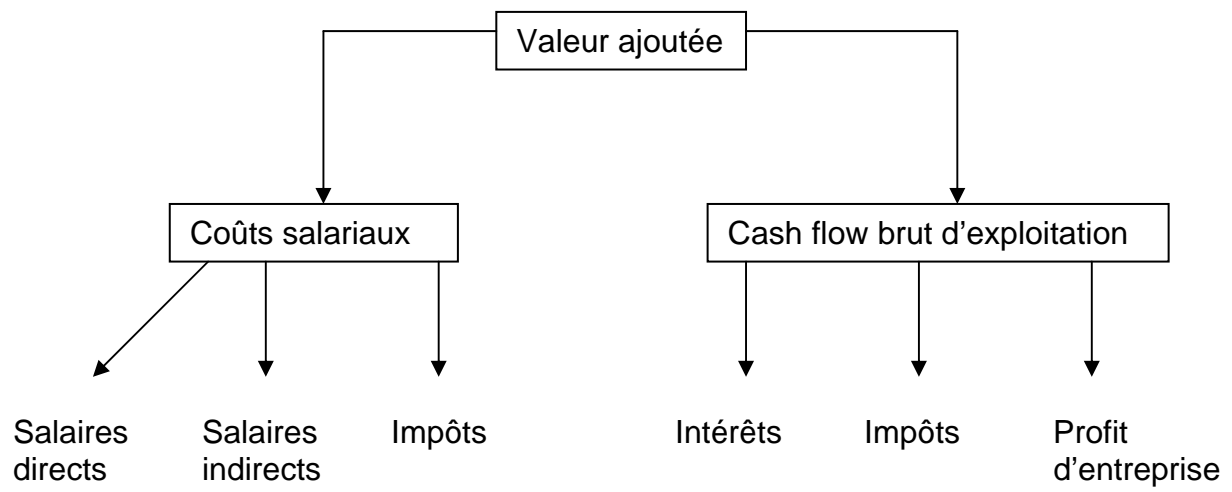
- \* Moutet Aimée (1997), Les logiques de l'entreprise. La rationalisation dans l'industrie française dans l'entre-deux-guerres, éditions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences sociales, Paris.
- \* OCDE (1983), Perspectives à long terme de l'industrie automobile mondiale, Paris.
- \* OCDE (1992), La mondialisation industrielle. Quatre études de cas : Pièces automobiles, produits chimiques, construction et semi-conducteurs, Paris.
- \* Ohno Taiichi (1989), L'esprit Toyota, éditions Masson, Paris.
- \* Ohno Taiichi & MITO Setsuo (1993), Présent et avenir du toyotisme, éditions Masson, Paris.
- \* Parker Mike & Slaughter Jane (1988), Choosing Sides, Labor Notes, Detroit.
- \* Schonberger Richard (1982), Japanese Manufacturing Techniques, The Free Press, New York.
- \* Shimizu Koichi (1991), "Le système de production de Toyota et le travail", 6ème colloque franco-japonais d'économie, papier de présentation, 9-12 octobre.
- \* Shingo Shigeo (1983), Maîtrise de la production et méthode kanban. Le cas Toyota, Les éditions d'organisation, Paris.
- \* Sumiko Hirata Helena (éd.) (1992), Autour du "modèle" japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail, éditions L'Harmattan, Paris.
- \* Taylor Frederik Winslow (1967), La direction scientifique des entreprises, éditions Gérard & Cie, Verviers.
- \* Togo Yukiyasu & Wartman William (1993), Against All Odds. The Story of the Toyota Motor Corporation and the Family that Created It, St. Martin's Press, New York.
- \* Tolliday Steven & Zeitlin Jonathan (éd.) (1986), The Automobile Industry and its Workers. Between Fordism and Flexibility, Polity Press, Cambridge.
- \* Toyota (2006), "Toyota in Europe".
- \* Van Hootegem Geert & Janssens Frank (1993), Nieuwe arbeidsvormen aan de lopende band. Verslag van een field trip naar Saturn, NUMMI en Ford Atlanta, Steunpunt Werkgelegenheid Arbeid Vorming, Leuven.
- \* Varga Eugène (1976), La crise économique sociale politique, éditions sociales, Paris.
- \* Wickens Peter (1987), The Road to Nissan. Flexibility, Quality, Teamwork, The MacMillan Press, London.
- \* Williams Karel, Haslam Colin, Johal Sukhdev & Williams John (1994), Cars. Analysis, History, Cases, Berghahn Books, Providence.
- \* Womack James, Jones Daniel & Ross Daniel (1990), The Machine that Changed the World, The Macmillan press, New York.
- \* Womack James & Jones Daniel (1996), Penser l'entreprise au plus juste, éditions Village mondial, Paris.
- \* Zarifian Philippe (1990), La nouvelle productivité, éditions L'Harmattan, Paris.
- \* Zhang Lu (2006), "Globalization, Market Reform, and Changing Labor Relations in China, 1980-2006 : A Case Study of the Chinese Automobile Industry", Actes du 14<sup>ème</sup> colloque international du GERPISA, 12-13 juin.

# Annexe 1 : Taux de change

## Taux de change du dollar en euro 1996-2005

	Euros en dollars
2005	1,2426
2004	1,2438
2003	1,1630
2002	0,9454
2001	0,8955
2000	0,9486
1999	1,0653
1998	1,1117
1997	1,1283
1996	1,2996
1995	1,3648
1994	1,2059
1993	1,1827
1992	1,2904
1991	1,1800

## Annexe 2 : la répartition de la valeur ajoutée



# Table des matières

Introduction.....	3
1. L'importance et les caractéristiques de l'industrie automobile .....	5
1.1. Le poids économique de l'industrie automobile .....	5
1.2. Un secteur à la fois concentré et concurrentiel .....	5
1.3. Rien que des firmes géantes .....	7
1.4. La globalisation à la sauce automobile .....	9
1.5. Le recours massif à la sous-traitance.....	14
2. Le problème de surcapacités.....	18
2.1. Des surcapacités, qu'est-ce que c'est ?.....	18
2.2. L'estimation des surcapacités en Europe.....	19
2.3. Une concurrence que les constructeurs exercent sur eux-mêmes .....	23
2.4. L'exemple de la Chine.....	26
3. La pression de Toyota .....	30
3.1. Une progression quasi constante.....	31
3.2. Le toyotisme.....	32
3.3. Des marges plus grandes pour accumuler plus vite.....	35
3.4. Global Vision 2010.....	41
4. Des restructurations "inévitables" .....	43
4.1. La guerre des prix .....	44
4.2. Une charge de travail de plus en plus élevée .....	46
4.3. La conquête de l'Est.....	50
4.4. La valse des restructurations .....	52
4.5. Le cas VW.....	56
4.6. Conclusions provisoires .....	61
Bibliographie.....	63
Annexe 1 : Taux de change.....	67
Annexe 2 : la répartition de la valeur ajoutée.....	68
Table des matières .....	69