

# L'avenir du travail dans le secteur automobile

## Les enjeux de la (dé)globalisation

Tommaso Pardi (directeur du GIS Gerpisa et chargé de recherche au CNRS, IDHES)<sup>1</sup>

### Résumé

Ce rapport de synthèse sur l'avenir du travail dans le secteur automobile cherche à caractériser les principales transformations auxquelles le secteur automobile est confronté (montée des pays émergents, nouveaux usages de l'automobile, verdissement de l'offre, digitalisation de la production), en détailler les enjeux pour l'emploi et les relations industrielles, et évaluer les solutions institutionnelles et organisationnelles élaborées par les différentes parties prenantes pour faire face à ces évolutions. L'objectif est à la fois d'élaborer des scénarios robustes à partir des tendances en cours, et d'identifier les leviers d'action pour emprunter des chemins alternatifs, quand cela est souhaitable et possible, pour favoriser la croissance des emplois, l'amélioration de leur qualité et le développement du dialogue social.

Pour réaliser cet agenda de recherche, la réflexion a été organisée autour de deux axes principaux:

- une analyse des processus de structuration/restructuration en cours dans les principaux espaces de production automobile régionaux et nationaux ;
- une analyse des stratégies et des modèles productifs des principales entreprises automobiles face à ces évolutions.

### **I. Les processus de structuration de nouvelles industries automobiles et restructuration des anciennes: une approche par les espaces de production automobile**

Le premier axe d'analyse a consisté à rendre compte de l'impact sur les transformations du travail et de l'emploi à la fois des processus de structuration accélérée de nouvelles industries automobiles dans les pays émergents et des processus de restructuration des industries automobiles mûres dans les pays développés. Il s'est agi en particulier d'évaluer si la qualité élevée traditionnellement associée en Occident aux emplois industriels dans ce secteur peut être maintenue dans les pays à hauts coûts salariaux compte tenu des dynamiques de restructuration importantes en cours, et si elle peut être reproduite dans les pays émergents face aux intérêts et aux pouvoirs structurants des investisseurs étrangers. En d'autres termes, observons-nous des dynamiques de transformation de la relation d'emploi dans ces différents pays et régions qu'on peut qualifier de «*high-road*», c'est-à-dire orientées vers une amélioration de la qualité des

---

<sup>1</sup> Ce rapport a été rédigé avec le soutien financier du département de la Recherche de l'OIT. Il n'engage que son auteur, et sa publication ne signifie pas que l'OIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

emplois et du travail pour développer la compétitivité hors coût, ou de «*low-road*», où la priorité est donnée à l'optimisation de la compétitivité coût au détriment de la qualité des emplois et du travail?

Nous nous sommes intéressés d'abord aux dynamiques de structuration de nouvelles industries automobiles autocentrées, c'est-à-dire tirées par la croissance du marché domestique, en focalisant notre attention sur les cas de la Chine, premier marché mondial, et de l'Inde, sixième marché mondial et celui avec le plus fort potentiel de croissance. Notre hypothèse de départ était que ce type de dynamiques autocentrées pouvait aboutir à des configurations néofordiennes où, typiquement, croissance du marché, de la production et des salaires s'entrelient mutuellement favorisant l'essor de formes coordonnées de négociation collective et l'amélioration des conditions d'emploi et de travail selon le modèle suivi par les industries automobiles occidentales pendant les trente glorieuses (Aglietta, 1976; Boyer et Freyssenet, 2000). Or, nous avons constaté que, contrairement à cette hypothèse, les trajectoires des industries automobiles chinoises et indiennes ont commencé à s'écarter de plus en plus du modèle fordien à partir des années 1990 et 2000, dans le cadre d'une forte libéralisation du secteur (ouverture aux investissements directs à l'étranger (IDE), intensification de la concurrence, dérégulation du marché du travail, etc.).

Dans le cas chinois, nous avons mis en évidence une double dynamique antifordienne : d'une part, au niveau du marché, la croissance accélérée des années 2000 n'a pas été tirée par la demande des classes moyennes, mais par celle «premium» des élites urbaines, principales bénéficiaires du boom des exportations industrielles du pays et des politiques d'investissements massifs dans les infrastructures et la production industrielle; d'autre part, au niveau de la production, en raison même de cette configuration relativement atypique du marché pour un pays émergent, le processus de structuration de l'industrie automobile chinoise a été placé sous le contrôle des constructeurs multinationaux étrangers et s'est fait de manière conforme aux standards globaux de leurs systèmes de production avancés. Puisque ceux-ci impliquent une très haute intensité capitaliste dans les phases finales de fabrication et d'assemblage, dont les coûts sont amortis par un usage flexible de la main-d'œuvre et par un niveau élevé de sous-traitance, il résulte de ce processus de structuration une polarisation et, en même temps, une segmentation croissantes de la main-d'œuvre (Lüthje, Luo et Zhang, 2013; Lüthje et Tian, 2015). Au sommet de la pyramide de sous-traitance, dans les usines des constructeurs, un noyau de salariés urbains profite de bonnes conditions d'emploi et de travail que l'on peut associer à une dynamique *high-road* (Jürgens et Krzywdzinski, 2016) sans qu'elle soit aucunement fordienne: l'enjeu pour les constructeurs et les équipementiers de premier rang est en effet de former et fidéliser un contingent restreint de main-d'œuvre qualifiée pour faire tourner la partie à haute intensité de capital de l'appareil productif. Tandis qu'autour de ce sommet, voire tout à côté, puisqu'on trouve également chez les constructeurs des contingents croissants de main-d'œuvre migrante et précaire (Cho, 2006), on observe une dégradation des conditions d'emploi et de travail, conforme à une dynamique *low-road*. Cette double dynamique antifordienne s'est traduite récemment par une vague de grèves sauvages qui touche en particulier les équipementiers de premier et deuxième rang (Lyddon et coll., 2015). Plus fondamentalement, elle va à l'encontre d'un rééquilibrage de plus en plus nécessaire du modèle de croissance chinois des exportations et de l'investissement vers la demande interne (Smitka, 2016).

Dans le cas indien, nous avons constaté que le marché s'est développé non pas en montant en gamme comme en Chine, mais en descendant en gamme pour permettre aux classes moyennes indiennes d'accéder à la propriété automobile. Cela a été possible grâce à la joint-venture entre Maruti et Suzuki promue par l'État pour assurer la production de voitures populaires à moins

de 5000 dollars. Maruti-Suzuki a profité jusqu'à la fin des années 1990 d'une position de quasi-monopole sur le marché domestique et a mis en œuvre dans cette période une stratégie qu'on pourrait qualifier de fordienne: priorité donnée aux volumes par rapport aux marges, haut degré d'intégration verticale, gestion paternaliste de la main-d'œuvre avec une politique de hauts salaires (Becker-Ritterspach, 2009; D'Costa, 2009 et 2011). Le passage à des politiques plus libérales dans tous les domaines de l'économie au début des années 2000 (Srivastava, 2012) a cependant mis à mal ce type de développement. Comme en Chine, l'arrivée massive d'investisseurs étrangers a conduit à une intensification de la concurrence et, inévitablement, à une pression accrue sur les coûts. Cette situation et la prise de contrôle de Maruti-Suzuki par le constructeur japonais suite à un changement de majorité politique ont déterminé un tournant antifordien: au lieu d'observer, comme cela avait été le cas dans la décennie précédente, un retrait des secteurs informels de l'emploi en parallèle de la croissance de la production industrielle, c'est le contraire qui se produit. L'«informalisation» de l'emploi, y compris dans le secteur organisé de la production automobile, va de pair avec une forte intensification du travail à salaires constants (D'Costa, 2011; Majumdar et Bhattacharjee, 2013). Comme en Chine, la multiplication des grèves sauvages témoigne du caractère socialement insoutenable de ce type de développement, et conduit à plusieurs situations de blocage. À la différence cependant de la situation chinoise, nous avons constaté ici la formation d'alliances de plus en plus organisées et institutionnalisées entre salariés permanents et salariés contractuels, avec l'émergence d'un agenda politique militant susceptible de prendre une ampleur nationale, compte tenu aussi de la présence de puissants syndicats ouvriers (Nowak, 2014). En termes de scénarios, cela nous a conduits à envisager la possibilité d'un rééquilibrage des relations d'emploi en faveur des salariés et des syndicats comme étant, à moyen terme, plus probable en Inde qu'en Chine. Dans le cas chinois, nous avons estimé que la capacité du gouvernement central d'imposer à la fois la démocratisation du marché pour promouvoir l'accès des classes moyennes à la propriété automobile et la pacification des relations industrielles pour empêcher la prolifération des conflits jouera un rôle décisif pour l'avenir du travail dans le secteur.

Contrairement aux cas chinois et indien, pour le Mexique et les pays de l'Europe centrale et orientale (PECO) nous n'anticipons pas la possibilité d'y trouver des dynamiques néofordiennes, mais plutôt des configurations proches du «fordisme périphérique» (Lipietz, 1998) ou du «capitalisme dépendant» (Nölke et Vliegenthart, 2009). Il s'agit en effet de pays dont la structuration de nouvelles industries automobiles nationales pendant les années 2000 et 2010 a été presque exclusivement tirée par la croissance des exportations vers des pays à hauts coûts salariaux («fordisme périphérique»), et où la dépendance vis-à-vis des IDE a conduit, de manière plus ou moins marquée, à subordonner les intérêts des salariés à ceux des investisseurs étrangers («capitalisme dépendant»).

Dans le cas mexicain, nous avons constaté que les conditions d'emploi et de travail associées à la phase de substitution aux importations des années 1970 et début 1980 étaient nettement meilleures que celles, très dégradées, associées à la création dans les années 1990 du secteur exportateur des maquiladoras, qui tendent ensuite à se généraliser au reste de l'industrie dans les années 2000 et 2010 (Bensusán et Bayón, 1998; Carrillo, 2000). Comme en Chine et en Inde, l'arrivée massive d'investisseurs étrangers dans cette période, suite notamment à la création de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) en 1994, va de pair avec un très fort *upgrading* des structures de production pour assurer la fabrication de voitures compactes et pick-up pour le marché américain. Mais ici, même les salariés permanents au sein des usines des constructeurs subissent les effets des restructurations. Au mieux, les salaires y stagnent alors que le travail s'intensifie. Chez les sous-traitants et les nouveaux entrants, les salaires réels baissent régulièrement et les conditions d'emploi se dégradent de manière plus

marquée. La polarisation de l'emploi se produit ici autant entre permanents et précaires, qu'entre les anciens salariés et les nouveaux embauchés, ces derniers étant confrontés à des conditions d'accès à l'emploi, en particulier dans les usines les plus récentes, de plus en plus discriminantes (bas salaires, emplois précaires, travail flexible, cadences élevées) (Bensusán, 2016; Carrillo, 2013; Carrillo et Bensusán, 2015; Carrillo et Contreras, 2012).

Dans les PECO, nous avons montré que la dynamique est fondamentalement la même mais nuancée par les effets de l'intégration européenne sur le marché de l'emploi. Celle-ci impose en effet aux nouveaux pays membres le respect d'un certain nombre de règles fondamentales concernant les droits des salariés, par exemple en matière de durée du travail, de protection de la sécurité et de la santé des salariés, ou encore de dialogue social. Surtout, elle permet aux travailleurs qualifiés de ces pays de migrer vers les pays à hauts coûts salariaux pour y trouver des emplois mieux payés que ceux offerts par les investisseurs étrangers. Dans un contexte de forte croissance de la production industrielle, en particulier dans le secteur automobile, le phénomène migratoire génère une pénurie de travailleurs qualifiés qui explique en large partie la progression relativement forte des salaires du secteur automobile dans les années 2000 (Jürgens et Krzywdzinski, 2009; Meardi, 2007; Scepanovic, 2012). Mais, même à cette époque, les usines automobiles créées dans les PECO constituent autant de laboratoires de nouvelles relations d'emploi européennes ultraflexibles, caractérisées par une très faible protection de l'emploi et une flexibilité extrême du travail (Jürgens et Krzywdzinski, 2009; Mikulikova, 2002; Scepanovic, 2012; Sperling, 2004). Par ailleurs, les employeurs étrangers ont rapidement ajusté leurs stratégies de recrutement pour gérer cette pénurie de main-d'œuvre qualifiée et contrer l'inflation des salaires via notamment l'importation de travailleurs étrangers par l'intermédiaire d'agences d'emploi. Depuis la crise de 2008-2009, les salaires réels tendent à stagner dans un contexte où la mise en concurrence des sites de production européens pour l'allocation des investissements et de la production s'est durcie. Cela est la conséquence à la fois des «accords de compétitivité» dans les pays de l'Europe occidentale – qui ont permis aux employeurs d'y faire baisser significativement le coût du travail en échange de nouveaux investissements – et des nouveaux IDE dans les Balkans et le Maghreb – qui ont permis d'élargir le périmètre de la mise en concurrence européenne à des espaces de production dont les salaires sont encore plus bas que dans les PECO.

Tant au Mexique que dans les PECO, une des conséquences paradoxales de ce processus de structuration d'industries automobiles tirées par l'exportation est la déconnexion entre ces nouvelles industries, dont les produits sont destinés à des marchés étrangers à hauts coûts salariaux, et les marchés locaux, dont le potentiel est pourtant très important dans les deux cas. Dans les PECO, cette conséquence est d'autant plus paradoxale que l'intégration de ces pays dans l'Union européenne et la première vague d'IDE dans le secteur avaient comme principale justification l'accès à des marchés à forte croissance. Parmi les raisons qui expliquent pourquoi au lieu des quatre millions de voitures neuves vendues, prévus pour 2020, il y en aura sans doute quatre fois moins, les importations massives de voitures d'occasion imposées à ces pays au nom de la libre circulation de biens au sein du marché unique ont joué un rôle déterminant (Pardi, 2015). Au Mexique, suite à la création de l'ALENA, le nombre de voitures d'occasion importées des États-Unis a aussi très fortement augmenté, même si depuis peu le gouvernement semble déterminé à limiter leur volume. Cela signifie que dans les deux cas l'essor de ces nouvelles industries automobiles ne contribue pas à la croissance du marché local, et ne peut se faire qu'au détriment des industries automobiles déjà en place aux États-Unis, au Canada et en Europe occidentale.

Dans les pays mûrs, les processus de restructuration sont, en effet, en très large partie la conséquence des délocalisations de la production automobile vers, respectivement, les PECO, pour les pays de l'Europe occidentale, et le Mexique, pour les États-Unis et le Canada. Si l'ampleur et la nature des deux processus de restructuration ont différé dans les années 2000, avec notamment un nombre beaucoup plus important d'emplois perdus aux États-Unis, nous avons montré qu'ils ont plutôt convergé dans la période suivante. Parmi les points en commun, nous avons souligné en particulier: le diagnostic de la crise en termes de surcapacités; un déplacement durable du barycentre de la production automobile vers le sud, en Amérique du Nord, et vers l'est, en Europe; et un alignement des relations d'emploi vers le bas (destruction importante d'emplois, réduction ou stagnation des salaires réels, introduction de doubles grilles salariales ou de nouveaux contrats à temps déterminés particulièrement discriminants pour les nouveaux embauchés, flexibilité du travail accrue à salaires constants).

Si la crise a ouvert dans les deux cas une fenêtre d'opportunité pour modifier la dynamique de restructuration sur la base de *new deals* écologiques (transition rapide vers des véhicules populaires propres) et sociaux (préservation d'une industrie stratégique qui pourvoit des emplois de qualité à hauts salaires) (Helper, Krueger et Wial, 2012), celle-ci n'a pas été saisie. Aux États-Unis, rien n'a été fait pour réduire l'emprise de la finance sur la gouvernance du secteur, ce qui a conduit au rétablissement du statu quo sur des bases encore plus fragiles que dans la période précédente (taux directeurs à 0 pour cent, forte baisse des salaires réels, ultérieure extension du crédit à la consommation pour soutenir la demande) (Dziczek, 2016; Jetin, 2015; Lazonick, 2014; Lazonick et Hopkins, 2015). En Europe, le succès des marques «premium» allemandes et britanniques à l'exportation, notamment vers la Chine, a fait de la montée en gamme la pierre angulaire de la politique industrielle européenne pour le secteur automobile, tandis que les constructeurs généralistes en crise ont demandé à la Commission Européenne le droit de restructurer massivement pour rétablir leur rentabilité en baissant leur point mort (Jullien, Pardi et Ramirez, 2014)<sup>2</sup>.

Nous n'avons pas exclu, cependant, que cette fenêtre d'opportunité ne puisse se rouvrir à moyen terme. En Europe en particulier, le «dieselgate» de Volkswagen, éclaté en 2016, a eu deux effets importants dans cette perspective: d'une part, il a replacé au cœur du débat sur les nouvelles mobilités la question du verdissement du parc automobile, aujourd'hui très polluant en particules fines à cause de sa diésélisation ces vingt dernières années; d'autre part, il implique un durcissement très significatif des contraintes de dépollution pour les constructeurs avec l'introduction d'un nouveau test d'homologation des voitures, plus conforme à leur usage réel, d'ici à 2018. Dans ce contexte, l'hypothèse d'un passage d'une politique de verdissement de l'offre, très complaisante avec les gammes «premium» et la logique de la montée en gamme, à une politique socialement et écologiquement beaucoup plus fondée de verdissement du parc est de nouveau envisageable. Elle pourrait aussi mobiliser et très largement profiter du développement de nouveaux usages de l'automobile qui sont aujourd'hui en grande partie limités par l'emprise du modèle traditionnel de mobilité thermique (Jullien et Rivollet, 2016). Enfin, une telle politique pourrait permettre de réguler les importations de voitures d'occasion dans les PECO et ouvrir finalement la voie à ces marchés émergents oubliés. Si, aux États-Unis et au Mexique, un tel scénario paraît aujourd'hui beaucoup moins probable, il pourrait toutefois se produire à plus long terme, surtout si le maintien du statu quo aux États-Unis, sous la forme

---

<sup>2</sup> Fiat, PSA et Opel ont demandé à l'association européenne des constructeurs d'obtenir auprès de la Commission Européenne un plan négocié de réduction des capacités productives sur la base du schéma adopté pour la sidérurgie. Cette initiative a cependant échoué suite à l'opposition des constructeurs allemands.

d'une distribution très inégalitaire du revenu national et d'une nouvelle bulle spéculative autour du crédit aux ménages, devait conduire à une nouvelle crise économique et financière de grande envergure.

## **II. Les transformations des stratégies des principales entreprises automobiles: une approche par les modèles productifs**

Le deuxième axe d'analyse a été centré sur les transformations des modèles productifs des firmes. Nous avons concentré notre attention sur les seize premiers constructeurs mondiaux, représentant 95 et 88 pour cent de la production mondiale de véhicules particuliers en 2000 et 2014 respectivement. Dans le prolongement du premier axe, nous nous sommes intéressés à la manière dont ces grandes entreprises multinationales ont structuré de nouvelles industries dans les pays émergents, via la création de filiales de production et R&D, et ont restructuré leurs bases domestiques.

Pour structurer l'analyse de ces transformations, nous avons distingué deux stratégies idéales-typiques par rapport auxquelles nous avons positionné ensuite les principales entreprises mondiales. La première stratégie peut être définie comme dominante ou impérialiste. Elle est associée au modèle de la firme globale centralisée, comme peuvent l'être aujourd'hui des constructeurs tels que Volkswagen, Toyota ou plus récemment Hyundai. La deuxième stratégie est nouvelle et émergente. Elle s'incarne dans des firmes «polycentriques» ou «multidomestiques», comme sont en train de le devenir General Motors (GM), Renault, Suzuki-Maruti ou encore Fiat, et comme peuvent déjà l'être certains *mega-suppliers* tels que Valeo. Nous avons traité ces deux stratégies comme les pôles d'un continuum de positionnements possibles, afin de contraster les principaux enjeux, les alternatives et les arbitrages posés par cette nouvelle phase dans l'internationalisation de l'industrie automobile. L'objectif a été de comprendre par cette analyse comment ces arbitrages affectent l'évolution du travail et de l'emploi dans ces entreprises et plus largement dans les espaces de production concernés.

Au fil de l'analyse, nous avons montré que si la stratégie globale et centralisée d'internalisation reste aujourd'hui dominante, à la fois en termes de volume de production et d'hégémonie culturelle, elle présente néanmoins des tensions et des limites importantes. Les tensions concernent principalement la mise en cohérence d'une logique *transplant* au niveau de l'organisation productive – les usines doivent se conformer partout aux mêmes standards industriels – avec l'objectif d'optimisation locale des coûts. Nous avons montré que de ce décalage découlent plusieurs difficultés:

- le caractère moderne de ces usines, et leur intensité capitaliste élevée, génère des surcoûts et de la surqualité en production par rapport aux besoins des marchés, et engendre par conséquent une pression supplémentaire sur les coûts des achats et du travail à travers les chaînes de valeur globales (Jürgens et Krzywdzinski, 2016);
- leur mise en conformité avec une logique *lean* poussée, avec l'objectif d'être toujours au plus juste d'une demande donnée, implique des besoins de flexibilité importants et coûteux qui ne correspondent pas à la dynamique de ces marchés – d'où le paradoxe dans un contexte de forte croissance d'un usage massif de salariés contractuels pour à la fois apporter cette flexibilité et en absorber les coûts; une dynamique qui est source à son tour de tensions et conflits locaux au niveau des relations industrielles (Lüthje et Tian, 2015);

- ces usines modernes déterminent aussi des besoins de formation très spécifiques pour assurer la mise en œuvre conforme des standards de production mondiaux et la maintenance de machines et de robots sophistiqués; souvent prises en charge par les gouvernements locaux, ces formations ad hoc ne débouchent pas sur des dynamiques d'apprentissage individuelles et collectives fortes, puisque l'objectif est d'exécuter correctement des standards conçus et stabilisés ailleurs par les ingénieries centrales;
- toutes ces difficultés impliquent un usage très important d'expatriés qui est aussi coûteux et problématique sur le long terme (Adick et coll., 2014);
- les mêmes constats s'appliquent aux équipementiers, qui sont la plupart du temps globaux puisqu'ils doivent eux aussi se conformer aux standards mondiaux pour obtenir les contrats d'approvisionnement; ils font face par conséquent aux mêmes problèmes de mise en cohérence locale;
- la pression sur les coûts du travail se traduit par une très forte segmentation de l'emploi, d'une part, entre les noyaux protégés de salariés permanents nécessaires pour préserver la qualité et l'efficacité de la production et la masse de contractuels qui apportent la flexibilité au moindre coût et, d'autre part, entre l'emploi dans les usines globales des constructeurs et des équipementiers mondiaux et celui dans le tissu de sous-traitance local de deuxième, troisième et quatrième rang, où l'intensité capitaliste est moindre, voire nulle, mais les contraintes de coûts sur l'emploi et le travail sont très importantes et croissantes par un effet de compensation.

Les limites de cette stratégie se situent surtout au niveau de la politique produit, mais concernent aussi l'ensemble du modèle productif internationalisé:

- Au niveau de la politique produit, nous avons insisté sur le fait qu'elle est bridée par les contraintes imposées par les plateformes globales conçues pour les marchés mûrs et pilotées par des ingénieries centralisées, éloignées des marchés émergents. Si la modularisation de ces plateformes apporte une marge de manœuvre pour adapter les produits aux marchés émergents, les modules restent fondamentalement globaux car ils doivent s'inscrire dans une architecture produit où les contraintes sont définies à partir des marchés les plus exigeants en qualité.
- Pour les mêmes raisons, l'innovation ne peut être ici que progressive et cumulative, selon une logique de *trickle down* qui descend du haut de gamme vers le bas de gamme, des marchés mûrs vers les marchés émergents, y compris lorsque les structures des marchés émergents exigeraient une approche plutôt *trickle up* (création de nouveaux marchés par des produits *low-cost*, *leap-frogging* vers de nouvelles technologies de motorisation, etc.) (Christensen, 2013; Midler, Jullien et Lung, 2017).

La stratégie d'internationalisation multidomestique, telle que nous la définissons, est en revanche de nature émergente. Les entreprises qui la mettent à l'œuvre y font recours soit parce qu'elles n'ont pas les moyens de procéder autrement – par exemple dans le cas de l'usage du constructeur coréen Daewoo par GM afin de pallier dans l'urgence l'absence de modèles adaptés pour le marché chinois (Dunne, 2011) –, soit parce qu'il s'agit au départ de projets marginaux, éloignés du focus du centre et moins soumis à son contrôle – comme dans le cas de Dacia au sein de Renault (Jullien, Lung et Midler, 2012), et de l'alliance avec Maruti au sein de Suzuki (Becker-Ritterspach, 2009; Khattar, 2014). Les avantages de cette stratégie pour le développement des marchés émergents sont pourtant évidents:

- conception et développement de modèles dédiés à ces marchés, et donc mieux adaptés à leurs niveaux de revenus et à leurs besoins spécifiques de mobilité;

- innovation inversée permettant de partir des marchés émergents pour concevoir, développer et lancer la diffusion de nouvelles solutions technologiques (Radjou, Prabhu et Ahuja, 2012);
- développement fort des compétences locales à la fois en R&D, avec la création de centres de R&D en charge de la conception des modèles et de leurs premières industrialisations, et en production, compte tenu de la spécificité de chaque usine (l'optimisation locale prime sur l'optimisation globale);
- intégration d'équipementiers locaux dans les processus d'innovation inversée (*upgrading* généralisé) (Midler, Jullien et Lung, 2017);
- constitution d'un rapport de force plus équilibré entre management et main-d'œuvre débouchant soit sur des améliorations importantes des conditions d'emploi (l'exemple roumain de Dacia, ou des filiales brésiliennes de plusieurs constructeurs mondiaux), soit, de manière ponctuelle, sur des conflits sociaux de grande envergure (l'exemple de Maruti-Suzuki en Inde) susceptibles de conduire à des changements institutionnels importants (Delteil et Dieuaide, 2008; Nowak, 2014).

Les tensions qui entourent cette stratégie émergente relèvent en large partie de son statut fragile et ambigu au sein des entreprises concernées. Même lorsqu'elle est porteuse de très grands succès, comme dans les trois cas considérés, elle ne se transforme pas en modèle et continue à être subordonnée à des logiques organisationnelles centralisatrices et globales. Ainsi, dans le cas de Dacia, au lieu de renforcer le développement de Dacia en Roumanie, le choix a été fait par le management central d'organiser la production de la gamme Entry selon le même modèle que celui de la gamme conventionnelle – l'optimisation des coûts par la mise en concurrence des espaces – avec la création d'un site de production dans un pays, le Maroc, encore plus *low-cost* que la Roumanie. La volonté au sein des ingénieries métier de Renault est aussi de «normaliser» le statut exceptionnel de la gamme Entry sous la forme de règles et normes globales comme pour la gamme classique (Midler, Jullien et Lung, 2017). Chez Maruti-Suzuki, c'est également la volonté de «normalisation» impulsée par un siège japonais de Suzuki après la privatisation de la joint-venture qui a déclenché le conflit de travail désastreux dans la deuxième usine de Manesar (Becker-Ritterspach, 2009; Sen, 2011). On n'observe donc pas une remise en cause du modèle centralisateur et global, alors même que les difficultés rencontrées par certaines de ces entreprises sur leur gamme classique (Renault, GM, Fiat) auraient pu et dû les inciter à aller dans ce sens.

Le succès que les stratégies globales continuent à rencontrer sur les principaux marchés mondiaux contribue sans doute à préserver l'hégémonie de ce modèle bien établi d'organisation des constructeurs mondiaux. Une autre hypothèse est que les crises connues par ces entreprises n'ont pas été suffisamment profondes pour conduire à une remise en cause du modèle en place, d'autant plus que celui-ci apporte une forme d'optimisation par la réduction des coûts qui a été la principale réponse aux contextes de crise dans l'industrie automobile depuis au moins le début des années 1990. La question est donc de comprendre sous quelles conditions une «coalition politique» (March, 1962) favorable à l'extension de ce modèle pourrait se former au sein de ces entreprises.

Deux conditions en particulier nous semblent nécessaires pour envisager un tel scénario: une évolution favorable à l'expansion de cette stratégie au niveau des dynamiques des marchés émergents (et mûrs) et la mise en cohérence d'un modèle productif capable de la porter durablement.



En ce qui concerne la première condition, l'analyse des principaux marchés mondiaux développée dans le premier axe a permis d'identifier quelques scénarios qui pourraient aller dans une telle direction. Clairement, l'évolution du marché chinois va jouer un rôle clé à ce niveau compte tenu de son poids (25 pour cent des ventes mondiales). Très accueillant jusqu'à maintenant vis-à-vis des stratégies globales, il pourrait basculer dans d'autres configurations étant donné le tarissement progressif de la demande urbaine des classes aisées (Smitka, 2016). Une réorientation de la croissance du marché vers les classes urbaines moins aisées et vers les ménages ruraux transformerait le régime de concurrence favorisant une descente en gamme, et donc les approches d'innovation inversée et frugale associées à la stratégie multidomestique. C'est le scénario qu'on voit actuellement à l'œuvre en Inde; si la croissance du marché indien devait continuer à un rythme soutenu, le poids de ce marché très «spécifique» pourrait renforcer la place des stratégies multidomestiques au sein des entreprises déjà engagées dans cette approche, et pousser d'autres entreprises à adopter une démarche similaire. En ce qui concerne les marchés des PECO, pour lesquels un produit comme la Logan avait été conçu, nous avons montré que leur croissance a été étouffée par l'intégration européenne et la dérégulation des importations des voitures d'occasion. Dans ce cas, il faudrait un changement d'orientation dans la politique européenne en matière de transport et de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> pour permettre le décollage avorté de ces marchés: il s'agirait notamment de passer d'un objectif de verdissement de l'offre, qui structure le marché vers la montée en gamme via l'introduction de solutions technologiquement très avancées mais initialement très chères, à un objectif de verdissement des parcs automobiles, qui orienterait le marché plutôt vers la descente en gamme autour de véhicules propres et populaires.

Enfin, il ne faut pas oublier que la gamme Entry de Renault-Dacia a connu un succès inattendu sur les marchés mûrs. Celui-ci s'explique par le fait que des acheteurs qui auraient normalement opté pour des voitures d'occasion ont préféré l'achat d'une voiture neuve plus modeste en termes de design et équipement, mais plus performante en termes de coûts d'utilisation. Il est important de rappeler que, pour les ménages populaires et de classes moyennes dont beaucoup vivent en milieu périurbain et rural, l'usage intensif d'automobiles âgées implique des coûts d'utilisation (carburant, entretien, réparation et assurance) élevés: l'achat d'une voiture neuve permet de les réduire significativement à condition cependant que le coût d'acquisition soit compatible avec le budget de ces ménages (Jullien et Pardi, 2011). Les innovations inversées associées à la création de nouveaux marchés de masse dans les pays émergents pourraient donc permettre la redécouverte de marchés «oubliés» dans les pays mûrs à condition d'assurer la diffusion de ces nouvelles formes d'organisation de la R&D au sein des organisations centrales. Une telle évolution serait d'autant plus souhaitable que le durcissement des réglementations autour des émissions de CO<sub>2</sub> et de particules fines, pouvant aller jusqu'à l'interdiction de circulation dans les centres urbains ou l'introduction de mesures fiscales pénalisantes pour les possesseurs de véhicules plus anciens, a un effet discriminant sur les classes populaires qui sont aussi les plus dépendantes de l'automobile pour leur mobilité et pour l'accès à l'emploi (Demoli, 2015). Par ailleurs, la nécessité d'accélérer significativement le processus de réduction des émissions polluantes avec l'introduction prochaine d'un nouveau cycle d'homologation suite aux répercussions du «dieselgate» de Volkswagen pourrait aussi orienter les constructeurs à repenser leur offre en termes de « juste nécessaire » afin de réduire le poids, la masse et les prestations des voitures mises sur le marché.

La deuxième condition, qui passe par la mise en œuvre d'un modèle productif cohérent avec les besoins de cette nouvelle stratégie d'internationalisation mais aussi de profit, a été de fait déjà réalisée là où les stratégies multidomestiques ont été déployées avec succès, mais le problème réside alors dans la constitution d'une «coalition politique» qui permettrait de

préservé ce modèle productif émergent face aux menaces de «normalisation» venant du «centre», voire de l'imposer aux groupes concernés comme une alternative à la stratégie globale-centralisée qui continue à les dominer. Par rapport au scepticisme initial avec lequel le «succès» de la Logan a été accueilli dans les années 2000, la littérature en management et en science de l'organisation a depuis reconnu l'importance de ce nouveau modèle d'innovation au-delà même des frontières de l'industrie automobiles. Les concepts aujourd'hui «consacrés» d'innovation inversée, frugale, *jugaad* (Radjou, Prabhu et Ahuja, 2012) témoignent du changement de statut de ce type de stratégie *low-end*. Certains grands cabinets de conseil considèrent aussi, désormais, que le paysage futur de l'industrie automobile se caractérisera par une plus grande diffusion de stratégies *low-end* (Kalmbach et coll., 2011, p. 25). Il est dès lors possible d'envisager que, dans un contexte de marché favorable (première condition), l'élargissement et le renforcement des stratégies multidomestiques aboutissent à la mise en cohérence d'un modèle productif complètement dédié à cette stratégie, y compris en ce qui concerne la relation d'emploi.

Il ne s'agirait pas, bien entendu, d'un basculement de l'ensemble des constructeurs mondiaux vers ce nouveau modèle, mais plutôt d'un déplacement le long d'un continuum de configurations possibles entre le pôle idéal-typique de la stratégie globale et centralisée pure et celui de la stratégie multidomestique et décentralisée. Un tel scénario permettrait de considérer le futur du travail et de l'emploi dans l'industrie automobile sous un angle nouveau où des logiques de déglobalisation – hétérogénéisation des produits, optimisations locales par des innovations inversées, R&D et sous-traitance localisées, concurrence par une descente en gamme favorable à la croissance durable des marchés – iraient ensemble avec la constitution de rapports de force plus équilibrés entre capital et travail tant dans les pays émergents que dans les pays mûrs. L'*upgrading* des relations d'emploi vers une logique *high-road* ne dépendrait plus alors du bon vouloir des grands groupes en fonction de leurs besoins spécifiques et conjoncturels selon une logique de RSE (responsabilité sociale des entreprises), comme l'envisagent par exemple Jürgens et Krzywdzinski (2016), mais d'un retour au premier plan de la négociation collective de branche.

### III. Conclusion générale

Les analyses régionales (Europe et Amérique du Nord) et par pays (Chine, Inde, Mexique, PECO – en particulier Pologne et Roumanie –, EU 15 – en particulier Allemagne, France, Espagne, Italie et Royaume-Uni – et États-Unis) développées dans le premier axe du rapport de synthèse ont montré que les processus de structuration de nouvelles industries dans les pays émergents et les processus de restructuration dans les pays mûrs sont en très large partie surdéterminés par des logiques globales et «globalisantes». Celles-ci sont associées à une extension des zones de libre-échange, au rôle central des IDE dans le double processus de structuration et restructuration à l'œuvre dans ces pays, et à l'intégration de ces industries dans les chaînes de valeur globales, qui va de pair avec l'extension et la standardisation des plateformes globales de production. Ces processus, qui s'accompagnent également d'une financiarisation poussée du secteur (Favereau, 2016), se traduisent par une emprise croissante des entreprises multinationales – constructeurs et équipementiers de premier rang – sur les marchés et les tissus industriels nationaux. Ils impliquent de manière générale un clair renforcement de la capacité de ces firmes à façonner les relations d'emploi nationales en fonction de leurs intérêts. Cela produit aussi dans la plupart des cas analysés une «désolidarisation» entre les anciens «champions nationaux» et leurs bases domestiques,

notamment aux États-Unis et en Europe occidentale, où les restructurations ont acquis pendant la période étudiée une ampleur et une signification inédites.

Dans la mesure où ces processus vont de pair avec une intensification de la concurrence dans chacun de ces marchés, ils tendent inévitablement à produire une dégradation de l'emploi et du travail sous la forme d'une précarisation de l'emploi et d'une intensification et flexibilisation du travail à salaires constants ou déclinants. Ces phénomènes concernent l'ensemble des pays analysés, avec la seule exception de l'Allemagne. Il ne s'agit pas pour autant d'une évolution homogène. Dans les pays émergents, l'extension des plateformes globales conduit les firmes multinationales à privilégier des solutions plutôt *high-road* pour leurs sites à plus haute intensité de capital afin de constituer via des politiques salariales ad hoc un noyau performant de salariés qualifiés (Jürgens et Krzywdzinski, 2016). Mais les salariés concernés par ces évolutions positives représentent en général une minorité (déclinante en pourcentage) de l'emploi du secteur et, dans le cas au moins du Mexique et de l'Inde, même ces salariés permanents sont concernés par la dégradation des conditions d'emploi et de travail au fur et à mesure que l'intégration régionale s'intensifie.

Dans les pays développés, et notamment en Amérique du Nord et en Europe, les processus de restructuration tendent à ne pas remettre en cause la qualité de l'emploi des salariés permanents en place, bien que leur nombre se réduise de manière accélérée. Par contre, les nouveaux embauchés qui les remplacent voient leurs conditions d'emploi et de travail se dégrader de manière marquée pendant et après la crise de 2008-2009, avec à la clé l'introduction de nouveaux contrats à durée déterminée et de doubles grilles salariales impliquant à la fois des réductions de salaire allant de 20 à 50 pour cent et un travail beaucoup plus flexible.

Le principal paradoxe derrière cette série de constats est que les dynamiques antifordiennes sous-tendues par ces évolutions et impulsées par les principales firmes automobiles répondent certes, à court terme, aux contraintes concurrentielles auxquelles ces entreprises sont confrontées, mais elles sont fondamentalement défavorables au développement à plus long terme de cette industrie. Elles tendent à concentrer l'offre automobile sur une minorité de ménages aisés, âgés et très courtisés par d'autres offres de transport et de loisir, ce qui a comme effet d'intensifier la concurrence et faire exploser les coûts de marketing (Jullien et Pardi, 2014). Elles imposent, pour ces mêmes raisons, une logique de réduction des coûts tous azimuts qui bride le potentiel d'innovation du secteur et sa capacité à répondre, entre autres, au défi des nouvelles mobilités décarbonées. Elles entraînent, enfin, une dégradation des conditions d'emploi et de travail porteuse de mécontentement, conflits et *turnover*, alors même que la sophistication et la complexité croissantes de la production exigent une implication volontaire de plus en plus forte d'une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée.

Prises dans leur ensemble, les contradictions et les limites des scénarios de reproduction des logiques globalisantes en place nous ont permis d'envisager, soit de manière proactive, par leur problématisation et politisation, soit par de nouvelles crises d'accumulation, des scénarios alternatifs allant dans le sens d'une déglobalisation de l'industrie automobile et d'un renouvellement des dynamiques fordiennes qui la caractérisaient historiquement. Ces scénarios, dont nous avons identifié un certain nombre de conditions de réalisation dans le premier axe du rapport, devraient permettre idéalement de réconcilier la croissance des ventes et des profits mondiaux de ces firmes avec la prospérité des peuples et des pays qui fait aujourd'hui défaut à la plupart des processus de structuration et restructuration d'industries automobiles que nous avons analysés.

Le principal scénario alternatif que nous avons identifié repose sur l'intensification des contraintes politiques et réglementaires pour pousser les constructeurs à développer des offres dédiées aux pays émergents. Un des exemples allant en ce sens est l'Inde, où le marché s'est structuré autour des politiques fiscales favorisant l'achat de voitures de moins de quatre mètres à des prix abordables pour les classes moyennes. Ces nouvelles offres se caractérisent par une descente en gamme et l'introduction d'innovations «inversées» (Midler, Jullien et Lung, 2017; Radjou, Prabhu et Ahuja, 2012) permettant de répondre de manière frugale aux défis, entre autres, de la pollution, de la congestion urbaine et de la motorisation du monde rural. Leur accessibilité aux classes moyennes constitue un vecteur de démocratisation et de croissance durable du marché et incite la promotion par les gouvernements nationaux et les entreprises de politiques salariales plus expansives. Celles-ci devraient permettre aux travailleurs permanents des industries et des services d'accéder au cours de leur carrière à la propriété automobile de manière conforme au scénario fordien des trente glorieuses. Une telle évolution permettrait un bouclage macroéconomique de la dynamique d'amélioration sectorielle et locale des conditions d'emploi et de travail. Elle impliquerait aussi, de la même manière, un renforcement du pouvoir des salariés et des syndicats dans le rapport de force avec les entreprises multinationales, y compris des salariés temporaires et migrants, favorisant l'essor de formes modernes de négociation collective. À plus long terme, on devrait donc constater l'émergence, soit par le conflit, soit par la coordination, d'une régulation sectorielle des conditions d'emploi et de travail aboutissant à une réduction de la polarisation et de la segmentation de l'emploi. Au niveau des constructeurs, une telle évolution favoriserait ceux qui sont déjà engagés dans des stratégies multidomestiques décentralisées et permettrait à ces stratégies de se constituer en tant que modèle susceptible de transformer de manière importante la gouvernance et l'organisation des entreprises du secteur.

Dans les pays mûrs, nous avons envisagé une variante de ce scénario alternatif qui puiserait dans le décalage croissant entre l'évolution de l'offre automobile globale et standardisée, ciblée sur les ménages riches et âgés, et les besoins de plus en plus spécifiques de mobilité urbaine, périurbaine et rurale des autres ménages (Jullien et Pardi, 2011; Jullien et Rivollet, 2016). La dynamique actuelle conduit au renchérissement d'une offre suréquipée dont on sait, depuis le scandale des moteurs truqués chez Volkswagen, qu'elle ne répond pas au défi écologique étant aussi de plus en plus encombrante, lourde et puissante. Cette dynamique empêche l'essor d'offres qui seraient mieux compatibles avec les besoins des populations, leurs aspirations et les transformations des mobilités qui sont aujourd'hui «satisfaites» par des voitures d'occasion de plus en plus âgées dont les coûts d'utilisation (consommation, assurance, entretien et réparation) sont très élevés (Demoli, 2015; Jullien et Pardi, 2014). La politisation de ce décalage pourrait alors conduire de la politique sectorielle actuelle de verdissement de l'offre, dont nous avons montré l'inefficacité patente, vers une politique de verdissement du parc beaucoup plus ambitieuse à la fois écologiquement (réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et de particules fines) et socialement (diffusion et accessibilité des véhicules propres à bas coûts d'utilisation). Une telle politique serait aussi parfaitement cohérente avec l'essor des nouveaux usages de l'automobile (auto-partage et covoiturage). Son impact sur l'emploi et le travail serait positif car elle permettrait de relancer la production en créant de nouveaux marchés et d'accentuer son ancrage national, voire local.

Cet impact serait d'autant plus positif si cette politique était aussi mise en œuvre dans les pays à bas coûts salariaux limitrophes. Dans le cas des PECO, celle-ci serait a priori une conséquence automatique compte tenu du rôle structurant de la Commission européenne dans la régulation des émissions polluantes et des transports au sein du marché unique. Au Mexique, cela dépendrait davantage des aspirations et de la capacité de mobilisation de la société civile ainsi

que du rôle des élites politiques (Covarrubias, 2015). En tout cas, la politisation du verdissement du parc automobile et, plus généralement, du droit à l'accès à une mobilité verte et moderne permettrait, finalement, l'essor des marchés domestiques, réduisant ainsi la dépendance de ces pays vis-à-vis des IDE et le rôle des délocalisations dans leur propre croissance.

Les conditions de réalisation de ces scénarios sont multiples. Elles renvoient en partie à la crise et à l'épuisement, évoqués plus haut, des dynamiques «globalisantes» actuellement dominantes. Elles reposent sur la diffusion de nouvelles aspirations en particulier auprès des groupes sociaux et des générations exclues du modèle actuel de mobilité automobile en propriété. Elles pourraient s'appuyer sur l'établissement d'alliances larges – autour des enjeux de la mobilité verte, de la baisse des coûts d'utilisation pour les ménages populaires, de la qualité des produits, des emplois et du travail dans le secteur – entre, notamment, les travailleurs, les syndicats, les consommateurs, les ONG, les parties prenantes des territoires et pays concernés par la désindustrialisation automobile et des pays aujourd'hui exclus de toute automobilité verte et sûre.

Envisagée en ces termes, la déglobalisation que nous proposons n'impliquerait pas un retour improbable à des formes de protectionnisme ou de nationalisme économiques, mais, beaucoup plus simplement, favoriserait des configurations plus efficaces des marchés pour répondre aux défis sociétaux de la transition écologique, de la mobilité verte et populaire, de la préservation et la création d'emplois de qualité, de l'amélioration des conditions de travail. Il s'agirait en d'autres termes de (re)faire des marchés des vecteurs de transformation progressiste en tant qu'institutions politiques et sociales, et de développer en synergie avec une telle évolution les revendications et les luttes autour des enjeux de l'emploi et du travail dans le secteur automobile pour que les constructeurs, aussi, et les écosystèmes industriels qu'ils promeuvent, (re)deviennent des acteurs du progrès social.

## Bibliographie

- Adick, C.; Gandlgruber, B.; Maletzky, M.; Pries, L. (dir. de publication) (2014). «Cross-border staff mobility in German and Mexican profit organisations», dans *Cross-border staff mobility*, Palgrave Macmillan, Royaume-Uni, chapitre II, pp. 42-131.
- Aglietta, M. (1976). *Régulation et crises du capitalisme: l'expérience des Etats-Unis*, Calmann-Lévy, Paris.
- Becker-Ritterspach, F. (2009). «Maruti-Suzuki's trajectory: From a national champion to a Japanese-owned subsidiary», dans l'ouvrage publié sous la direction de M. Freyssenet: *The second automobile revolution*, Palgrave Macmillan, Royaume-Uni, pp. 404-418.
- Bensusán, G. (2016). «The future of the automotive industry in Mexico from the workers' perspective», document présenté au 24<sup>e</sup> Colloque international du Gerpisa, Puebla, Mexique.
- ; Bayón, C. (1998). «Trabajadores y sindicatos ante la globalización: el caso del sector automotriz mexicano», dans l'ouvrage publié sous la direction de H. Juárez Núñez et S. Babson: *Enfrentando el cambio: obreros del automovil y produccion esbelta en America del Norte*, Wayne State University Press, Détroit, pp. 117-142.
- Boyer, R.; Freyssenet, M. (2000). *Les modèles productifs* (Repères), La Découverte, Paris.
- Carrillo, J. (2000). «The integration of the Mexican automobile industry to the U.S.A.: Between policies and corporate strategies», *Actes du Gerpisa*, n° 28, pp. 55-77.
- . (2013). «Evolution of the auto industry in Mexico», document présenté aux Journées du Gerpisa, Paris.
- ; Bensusán, G. (2015). «El debate sobre innovación y el progreso socio-laboral. El sector automotriz en México», document présenté au Colloque du Gerpisa, Paris.
- ; Contreras, O. (2012). «Investment strategies and global value chain in the automotive industry, document présenté au Colloque international du Gerpisa, Cracovie.
- Cho, S.-J. (2006). «Employment relations in the automobile industries of Japan, Korea and China», Japan Institute for Labour Policy and Training, 27 mars.
- Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business Review Press, Boston.
- Covarrubias, A. (2015). «Linking alternative mobility and clean energies: Scenarios and condition factors for Mexico to make the transition towards sustainable and intramodal mobilities», document présenté au Colloque international du Gerpisa, Puebla, Mexique.
- D'Costa, A. P. (2009). «Economic nationalism in motion: Steel, auto, and software industries in India», *Review of International Political Economy*, vol. 16, n° 4, pp. 620-648.
- . (2011). «Globalisation, crisis and industrial relations in the Indian auto industry», *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 11, n° 2, pp. 114-136.
- Delteil, V.; Dieuaide, P. (2008). «Le conflit Renault-Dacia en Roumanie», *Revue de la régulation*, n° 3/4.
- Demoli, Y. (2015). «The social stratification of the costs of motoring in France (1984-2006)», *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 15, n° 3, p. 311.
- Dunne, M. J. (2011). *American wheels, Chinese roads: The story of General Motors in China*, John Wiley & Sons.

- Dziczek, K. (2016). «Process & outcome of 2015 UAW auto negotiations», document présenté au Detroit Association for Business Economics Meeting, Federal Reserve Bank of Chicago.
- Favereau, O. (2016). *L'impact de la financiarisation de l'économie sur les entreprises et plus particulièrement sur les relations de travail*, Bureau international du Travail, Genève.
- Helper, S.; Krueger, T.; Wial, H. (2012). «Why does manufacturing matter? Which manufacturing matters?», document présenté au Metropolitan Policy Program, Brookings, février.
- Jetin, B. (2015). «The US automobile market after the 'Great Recession': Back to business as usual or birth of a new industry?», dans l'ouvrage publié sous la direction de B. Jetin: *Global automobile demand: Major trends in mature economies*, Palgrave Macmillan, Royaume-Uni, pp. 10-36.
- Jullien, B.; Lung, Y.; Midler, C. (2012). *L'épopée Logan*, Dunod, Paris.
- ; Pardi, T. (2011). «In the name of consumer: The social construction of innovation in the European automobile industry and its political consequences», *European Review of Industrial Economics and Policy*, n° 3.
- ; —. (2014). «Le postfordisme comme mythe et idéologie de la sociologie économique. Du consommateur à la construction sociale du marché automobile», *L'Homme et la société*, n° 193-194, L'Harmattan, Paris.
- ; —; Ramirez, S. (2014). «The EU's government of automobiles: From 'harmonization' to deep incompleteness», dans l'ouvrage publié sous la direction de B. Jullien et A. Smith: *The EU's government of industries: Omnipresent, incomplete and depoliticized*, Routledge, Royaume-Uni.
- ; Rivollet, B. (2016). *Usages novateurs de la voiture et nouvelles mobilités*, Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (Pipame).
- Jürgens, U.; Krzywdzinski, M. (2009). «Work models in the Central Eastern European car industry: Towards the high road?», *Industrial Relations Journal*, vol. 40, n° 6, pp. 471-490.
- ; —. (2016). *New worlds of work: Varieties of work in car factories in the BRIC countries*, Oxford University Press.
- Kalmbach, R.; Bernhart, W.; Grosse Kleimann, P.; Hoffmann, M. (2011). *Automotive landscape 2025: Opportunities and challenges ahead*, Studie von Roland Berger Strategy Consultants.
- Khattar, J. (2014). *Driven: Memoirs of a civil servant turned entrepreneur*, Penguin, Royaume-Uni.
- Lazonick, W. (2014). «Profits without prosperity», *Harvard Business Review*, 1<sup>er</sup> septembre.
- ; Hopkins, M. (2015). «GM's stock buyback is bad for America and the company», *Harvard Business Review*, 11 mars.
- Lipietz, A. (1998). *La société en sablier: le partage du travail contre la déchirure sociale*, La Découverte, Paris.
- Lüthje, B.; Luo, S.; Zhang, H. (2013). *Beyond the iron rice bowl: Regimes of production and industrial relations in China* (vol. 4), Campus Verlag.
- ; Tian, M. (2015). «China's automotive industry: Structural impediments to socio-economic rebalancing», *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 15, n° 3, pp. 244-267.
- Lyddon, D.; Cao, X.; Meng, Q.; Lu, J. (2015). «A strike of 'unorganised' workers in a Chinese car factory: The Nanhai Honda events of 2010», *Industrial Relations Journal*, vol. 46, n° 2, pp. 134-152.

- Majumdar, S. K.; Bhattacharjee, A. (2013). «Firms, markets, and the state: Institutional change and manufacturing sector profitability variances in India», *Organization Science*, vol. 25, n° 2, pp. 509-528.
- March, J. G. (1962). «The business firm as a political coalition», *The Journal of Politics*, vol. 24, n° 4, pp. 662-678.
- Mearidi, G. (2007). «More voice after more exit? Unstable industrial relations in Central Eastern Europe», *Industrial Relations Journal*, vol. 38, n° 6, pp. 503-523.
- Midler, C.; Jullien, B.; Lung, Y. (2017). *Innover à l'envers – Repenser la stratégie et la conception dans un monde frugal*, Dunod, Paris.
- Mikulikova, M. (2002). «Preserving or escaping the German model of industrial relations? The case of Volkswagen and its subsidiaries in Central Europe» (thèse), Central European University, Budapest.
- Nölke, A.; Vliegthart, A. (2009). «Enlarging the varieties of capitalism: The emergence of dependent market economies in East Central Europe», *World Politics*, vol. 61, n° 4, pp. 670-702.
- Nowak, J. (2014). «March for justice: The protest of India's Maruti Suzuki auto workers against imprisonment and dismissals», *WorkingUSA*, vol. 17, n° 4, pp. 579-586.
- Pardi, T. (2015). «Beyond overcapacity: The political construction of the European automobile market», 22nd International Conference of Europeanists, Paris, 8 juillet.
- Radjou, N.; Prabhu, J.; Ahuja, S. (2012). *Jugaad innovation: Think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*, John Wiley & Sons.
- Scepanovic, V. (2012). «(Re)producing competitive advantage: Workforce skills and automobile multinationals in East Central Europe», document présenté au Colloque international du Gerpisa, Cracovie.
- Sen, R. (2011). «Industrial relations at Maruti-Suzuki», *Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 47, n° 2, pp. 191-205.
- Smitka, M. J. (2016). «China's auto industry: Success despite policy», *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 16, n° 2, pp. 114-129.
- Sperling, H. J. (2004). «Going East – A Volkswagen version of globalisation», dans l'ouvrage publié sous la direction de M. Faust, U. Voskamp et V. Wittke: *European industrial restructuring in a global economy: Fragmentation and relocation of value chains*, Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI), Göttingen, pp. 181-200.
- Srivastava, R. (2012). «Changing employment conditions of the Indian workforce and implications for decent work», *Global labour journal*, vol. 3, n° 1, pp. 63-90.